

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Management mateřské školy se zaměřením na personální činnosti

Preschool management focused on personnel activities

Veronika Maková

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice (B7507)

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Management mateřské školy se zaměřením na personální činnosti potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 02. 05.2020

Chtěla bych především poděkovat doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc za užitečné rady, které mi poskytovala po celou dobu psaní bakalářské práce. Další poděkování patří paní ředitelce MŠ Wonderland, která mi věnovala svůj volný čas pro uskutečnění rozhovoru.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá přístupy řízení a aplikací personálních činností ve školství. Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout opatření konkrétní mateřské školy ke zlepšení v oblasti řízení a aplikování personálních činností managementem za účelem větší spokojenosti zaměstnanců. Úvod teoretické části popisuje management ve školství, styly řízení a význam organizační struktury. Dále vymezuje platné právní předpisy, které se vztahují na předškolní vzdělávání a kompetence ředitele. Zároveň se zabývá personalistikou a personálními činnostmi. Praktická část zkoumá přístup řízení paní ředitelky a aplikaci personálních činností v konkrétní mateřské škole. V úvodu praktické části je nejprve charakterizovaná konkrétní mateřská škola (obecné informace, organizační struktura). Následuje rozhovor s paní ředitelkou, věnující se otázkám v dotazníkovém šetření. Tyto otázky byly zpracovány podle výzkumných otázek. Dalším krokem byla kvantitativní metoda šetření v podobě online-dotazníku. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům mateřské školy a refletoval, jak jsou spokojeni s řízením mateřské školy a s aplikováním personálních činností managementem. Závěrem bylo zpracováno vyhodnocení dotazníkového šetření, ve kterém je zahrnuto vnímání paní ředitelky v oblasti řízení a aplikování personálních činností, kde byla zjištěna nespokojenost zaměstnanců v oblasti adaptace, vzdělávání zaměstnanců a vzájemném hodnocení. Na základě těchto konkrétních zjištění byla navržena řešení, která by po implementaci, mohla vést k větší spokojenosti zaměstnanců a lepším pracovním výkonům.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, ředitel, personální činnosti, mateřská škola

ABSTRACT

The bachelor thesis examines management strategies and the execution of personnel activities from the management team within the field of education. The main goal of the bachelor's thesis is to propose new measures to a specific preschool in order to improve their management and its execution of personnel activities for the purpose of increasing employee satisfaction. The theoretical part describes the fundamentals of management within the educational field, management styles, and the importance of organizational structure. It also defines the valid legal regulations that apply to preschool education and the competencies of the director. At the same time, it deals with human resources and personnel activities. The practical part examines the management approach of the director and their execution of personnel activities within their particular preschool. In the introduction of the practical part, the specific preschool is first characterized (general information and organizational structure). The following includes an interview with the director in which the issues within the questionnaire survey are addressed. These questions were processed as research questions. The next step utilized a quantitative survey method in the form of an online questionnaire. The questionnaire was sent to the preschool employees and its findings deduced the employees' personal satisfaction with management and its execution of personnel activities. Lastly, an evaluation of the questionnaire survey was prepared, which includes the director's personal perception of management and their execution of personnel activities, and it detected employee dissatisfaction within the fields of adaptation, employee training, and mutual evaluation. Based on these specific findings, solutions were then proposed which, after implementation, could lead to greater employee satisfaction and better work performance.

KEY WORDS

Management, director , personnel activities, preschool

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část	8
1.1 Management.....	8
1.1.1 Školský management.....	8
1.1.2 Řízení organizace	10
1.1.3 Právní předpisy v oblasti předškolního vzdělávání	12
1.2 Personalistika	14
1.2.1 Řízení lidských zdrojů	14
1.2.2 Zabezpečení personalistiky.....	15
1.3 Personální činnosti	18
1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	18
1.3.2 Personální plánování	19
1.3.3 Získávání zaměstnanců.....	20
1.3.4 Výběr zaměstnanců.....	21
1.3.5 Přijímání a adaptace zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců a ukončení pracovního poměru	22
1.3.6 Vzdělávání pracovníků	24
1.3.7 Odměňování pracovníků.....	25
1.3.8 Hodnocení zaměstnanců	27
1.3.9 Motivace	28
2 Praktická část.....	30
2.1 Charakteristika MŠ Wonderland, s.r.o.....	30
2.1.1 Cíle a vize mateřské školy Wonderland	31
2.1.2 Management mateřské školy	32

2.1.3	Personální zajištění	33
2.2	Metodologie výzkumného šetření a cíl výzkumu	35
2.2.1	Rozhovor	36
2.2.2	Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců	40
2.3	Vyhodnocení	53
2.3.1	Výzkumná otázka 1	53
2.3.2	Výzkumná otázka 2	54
2.3.3	Výzkumná otázka 3	56
2.4	Návrhy na zlepšení	59
Závěr		62
Seznam použitých informačních zdrojů		65
Seznam příloh		67

Úvod

Management a personalistika (neboli řízení lidských zdrojů) jsou jedny z hlavních oblastí, bez které by organizace nemohla fungovat. V nynějším moderním světě se klade velký důraz na lidský kapitál, který vymezuje bohatství firmy. Personalistika je stále na vyšší úrovni a přikládá se jí na důležitosti. Zatímco dříve se považovala především za administrativu, kdy nadřízený pouze uděloval zaměstnancům úkoly, postupem času se ukázalo, že právě lidé jsou těmi, kteří svými nápady a kvalitou práce přispívají k prosperitě organizace. Obsahem personalistiky jsou personální činnosti. Organizace je většinou zabezpečena pověřenou osobou - personalistou, který tyto činnosti vykonává. Ve školství tomu tak bohužel není a všechny personální činnosti spadají právě na ředitele školy, který kvůli nedostatku finančních prostředků nemá žádnou oporu. Stále má ale možnost delegovat některé úkoly na jiné zaměstnance. To nicméně vyžaduje velkou důvěru. S personalistikou také souvisí přístupy manažera. Manažeři upouštějí od řízení jako takého a přiklání se k novým technikám jako je vedení či koučování svých podřízených.

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout opatření konkrétní mateřské školy ke zlepšení v oblasti řízení a aplikování personálních činností managementem za účelem větší spokojenosti zaměstnanců. Praktická část se zabývá porovnáním vnímání ředitele s vnímáním zaměstnanců v oblasti řízení lidí a aplikací personálních činností a zároveň zjišťuje spokojenost zaměstnanců v těchto oblastech. Výzkumnou část tvoří dotazník spokojenosti zaměstnanců a rozhovor s paní ředitelkou. Otázky pro dotazníkové šetření vychází z následujících výzkumných otázek:

1. Jak se liší vnímání ředitele s vnímáním zaměstnanců v oblasti přístupu řízení, který ředitel uplatňuje?
2. Jaké personální činnosti jsou, z pohledu zaměstnanců, v mateřské škole Wonderland na nedostatečné úrovni?
3. S jakými personálními činnostmi jsou zaměstnanci spokojeni?

Vyhodnocení je zpracované na základě porovnání teoretické části, rozhovoru a dotazníku. Závěrem jsou navržena opatření ke zlepšení v oblastech řízení a personálních činností, se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni.

1 Teoretická část

1.1 Management

Management představuje soubor poznatků, které jsou odpozorovány, většinou z praxe, a slouží jako návod pro jednání či principy. Tyto poznatky vycházejí z mnoha vědních disciplín, jako jsou ekonomie, psychologie, sociologie a další. Každý manažer by však při využívání různých poznatků, technik a principů měl využívat svoji tvořivost, intuici a být ochoten riskovat. Proto se management považuje také za umění. Návodů jsou zpracovány, ovšem přístup manažera je individuální. Manažer by měl mít schopnost umět jednat s lidmi, vyhledávat příležitosti pro organizaci, umět vystupovat a racionálně se rozhodovat. y(Veber, 2017, s. 22). Drucker ve své knize tvrdí, že management a manažeři jsou tím hlavním, bez čeho by organizace nemohla fungovat, nehledě na její velikost. Manažeři mohou delegovat činnosti na ostatní zaměstnance, ale nikdo nedeleguje činnosti přímo na ně. Manažer musí vykonávat svou práci zcela sám a prosperita organizace či neúspěch organizace je pouze jeho zodpovědností, stejně tak jako práce všech ostatních podřízených zaměstnanců. (Drucker, 1973)

1.1.1 Školský management

Vrcholový management

Porevoluční legislativa přinesla ředitelům větší samostatnost, tudíž i přenesení veškeré zodpovědnosti. Povinností ředitele bylo rozšířit si znalosti v oblasti řízení a manažerských činností, kterými jsou rozhodování, organizování, kontrolování a plánování. Stal se takzvaným vrcholovým manažerem. Trojanová ve své knize popisuje, že ředitel musí vykonávat mnoho činností, takže nemá tolik času na kontrolu kvality výuky. To je ovšem velmi důležitá část, která by měla být vykonávána jedním specializovaným pracovníkem. Tím může být například zástupce školy. (Trojanová, 2014, s. 13-17). Ředitel školy musí splňovat kompetence, které se rozlišují na kompetenci jako pravomoc a kompetenci jako dovednost. Má odpovědnost, povinnosti a pravomoc nad zaměstnanci školy. Pro výkon této funkce jsou nezbytné také dovednosti jako výběr vhodného stylu vedení a praktikování na své podřízené zaměstnance. Ředitel školy se musí zamyslet nad tím, zda je ochoten se

podílet na řízení školy s jinou pověřenou osobou. Před založením středního managementu by si měl klást otázky typu:

- Chci/potřebuji asistenta, tzv. „pomocnou ruku“?
- Mám v daném zaměstnanci pevnou důvěru?
- Smírím se s tím, že se na řízení chodu školy podílí i někdo jiný než já?

Na základě těchto otázek by měl učinit rozhodnutí. Ne každý ředitel je ochoten přistoupit na spolupráci vedoucího zaměstnance. Ve školství je to ale téměř nezbytné díky časové vyčerpanosti ředitele. Ředitel se potom stará o celkový chod školy a střední management zajišťuje chod jednotlivých poboček či útvarů. (Trojanová, 2014, s. 27-31)

Střední management

Vedoucí zaměstnanci, kteří mají kompetenci řízení, mohou být z útvaru pedagogického či nepedagogického. Do pedagogického útvaru patří především vedoucí učitel a vedoucí vychovatel. Školník, vedoucí školní jídelny či vedoucí uklízečka se řadí mezi nepedagogický útvar. Vedoucí zaměstnanci vykonávají i manažerské činnosti a jsou zapojeni do spolurozhodování o chodu škol. Při této pozici mohou načerpat nové zkušenosti a dosáhnout kariérního postupu. V této situaci je pro ředitele rizikem výběr nevhodné osoby pro obsazení do vedoucí pozice.

Hlavní činnosti středního managementu

- Řízení a kontrola útvaru, který má vedoucí zaměstnanec na starost
- Být nápomocen řediteli školy v oblasti manažerských činností
- Dohled nad kvalitou výuky (hospitační činnosti)
- Být oporou a poskytnout pomoc svým podřízeným zaměstnancům
- Zajišťování komunikace mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem
- Kontrola vytvořeného školního vzdělávacího programu a jeho aplikování ve výuce
- Sdělování veškerých důležitých informací řediteli

(Trojanová, 2014, s. 17-20)

1.1.2 Řízení organizace

Styl řízení je jednou ze základních činností manažera. Jedná se o přístup ke svým podřízeným na základě osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopností vycházet s lidmi. Manažer se během své praxe setkává s mnoha situacemi, kde uplatňuje různé řídicí styly. Optimální řídicí styl tedy vždy záleží na daném momentu. Jednání manažera mohou ovlivnit také faktory, jako jsou časový nátlak, zkušenosti, organizace její složení nebo také složitost cíle. Řídicí styl může být liberální, ale také vysoce direktivní. V managementu mateřské školy závisí zejména na důvěře mezi ředitelem a vedoucím pracovníkem, která je klíčovým bodem při vedení podřízených a stanovení vhodného jednání. Přestože může být zvolen jakýkoliv styl řízení, zásadním manažerským znakem je zachování autority. (Veber, 2017, s. 43-45; Syslová, 2015, s. 53-56)

Styly řízení

Direktivní styl je založen na příkazech nadřízeného bez jakékoliv spolupráce s podřízeným. Tento styl přímo nevytváří prostředí důvěry mezi nadřízeným a podřízeným.

Demokratický styl řízení je uplatňován tehdy, má-li nadřízený pracovník přirozenou autoritu a spolupracuje se svými podřízenými pracovníky. Jde zejména o sbírání veškerých nápadů a využití jejich kreativity, přičemž konečné rozhodnutí má vždy nadřízený pracovník. V tomto vztahu vládne vzájemná důvěra. V mateřské škole je spolupráce pedagogů s vedením nezbytná. Správný ředitel potřebuje informovat o průběhu vzdělávacích činností a zapojuje pedagogy do chodu mateřské školy. Významnou roli hraje také delegování činností na své podřízené. Ředitel je zodpovědný za kompletní chod mateřské školy a může ponechat některé úkoly jiným zaměstnancům. To vyžaduje velkou důvěru, jelikož se veškerá odpovědnost za daný úkol deleguje na konkrétního zaměstnance či skupinu. Ředitel pouze seznámí zaměstnance s úkolem, vysvětlí očekávaný výstup, předá veškeré informace a zbytek je pouze na nich. V mateřské škole se můžeme setkat s delegováním činností na zástupce ředitele, vedoucího učitele nebo na rodiče.

Liberální styl je založen na úplné svobodě podřízených pracovníků. Nadřízený pracovník se je nesnaží žádným způsobem ovlivňovat, kritizovat nebo varovat a vede je volným stylem, kdy si sami podřízení pracovníci stanovují podmínky pro splnění cílů.

Při výběru daného stylu se vždy vychází ze záměru úspěšně dosáhnout výsledků a udržet vhodné pracovní klima. Dva faktory jsou při výběru vhodného stylu vždy nejdůležitější: zájem o lidi (mezilidské vztahy, vzájemná důvěra, předávání odpovědnosti) a zájem o cíl organizace (kvalita výkonu zaměstnance, jednání nadřízeného pracovníka, efektivita na chod mateřské školy).

V nynější době potřebuje ředitel stále větší podporu, což znamená, že vybudování důvěry ke svým podřízeným je pro něj velkou výhodou. Delegování je téměř nezbytné, ředitel potřebuje oporu při společné cestě k dosažení cíle, spoluúčasti na rozhodování a udělování pravomocí. (Veber, 2017, s. 43-45; Syslová, 2015, s. 53-56)

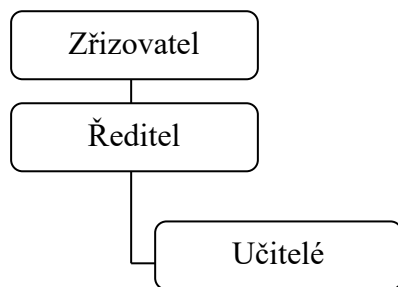
Organizační struktura

„Organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle.“ (Veber, 2017, s. 227).

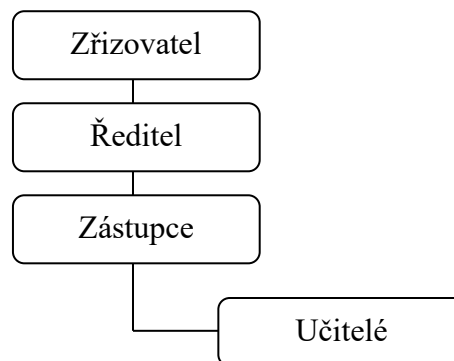
Organizační struktura tvoří podklad pro zabezpečení práce a jasně vymezuje hierarchii.

Návrh organizační struktury v mateřské škole

Obrázek 1: Organizační struktura malé mš



Obrázek 2: Organizační struktura větší mš



Zdroj: (Trojanová, 2014, s. 35)

1.1.3 Právní předpisy v oblasti předškolního vzdělávání

Předškolní vzdělávání se řídí podle školského zákona 561/2004, kde je nutné pracovat s platným zněním. Mateřská škola vychází z rámcového vzdělávacího programu, ze kterého ředitel tvoří školní vzdělávací program.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

- Podle § 33 je cílem předškolního vzdělávání rozvoj dítěte předškolního věku v oblasti sociální, fyzické, psychické a rozumové. Dále osvojení základních pravidel slušného chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání připravuje dítě na další etapu vzdělávání, kterou je základní škola. (§ 33, školský zákon)
- Předškolní vzdělávání se uskutečňuje pro děti ve věku 3-6 let, nejdříve však od dvou let. (§ 34, školský zákon)

Ředitel školy

„Ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby. Ředitel rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak.“ (§ 131, školský zákon)

Předpoklady pro výkon ředitele jsou stanoveny v zákonu o pedagogických pracovnících (§5 odst. 1 zákona č. 563/2004 Sb.)

Těmito předpoklady jsou:

- Splnění předpokladů pro výkon pedagogického pracovníka podle § 3
- Získání praxe v oboru, v mateřské škole 3 roky (pedagogická, řídicí činnost)
- Odborná kvalifikace – vysokoškolské vzdělání v akreditovaném studijním oboru, školský management, nebo studium pro ředitele zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí. (§ 5, zákon o pedagogických pracovnících)

Povinnosti a práva ředitele školy podle § 164, školského zákona

Ředitel mateřské školy odpovídá za veškeré záležitosti, které se týkají oblasti vzdělávání.

Těmito záležitostmi jsou především:

- Stanovuje místo a termín zápisu společně se zřizovatelem a tyto informace zveřejní

- Rozhoduje o přijetí dítěte do mateřské školy nebo zkušebního pobytu (max 3 měsíce)
- Zabezpečuje sociálně pedagogickou podporu a vytváří podmínky pro děti s individuálními vzdělávacími potřebami
- Stanovuje přerušení provozu mateřské školy
- Stanovuje cenu za vzdělávání

Dále odpovídá za zpracování školského vzdělávacího programu v souladu s rámcovým vzdělávacím programem (podle § 3-5 školského zákona), vedení dokumentace mateřské školy (podle § 28 školského zákona) a za zápis mateřské školy do rejstříku škol a školských zařízení (podle § 147 školského zákona).

V neposlední řadě se ředitel věnuje péči o pracovníky, kam patří například přijímání pedagogických pracovníků, které obnáší odpovědnost za jejich odbornou kvalifikaci. Dokumenty, které ji potvrzují, je povinen uschovat pro případ kontroly. Jelikož jsou pedagogičtí pracovníci povinni se sebevzdělávat (zákon o pedagogických pracovnících § 24), ředitel musí každému z nich zajistit individuální plán dalšího vzdělávání. Ředitel musí být dále připraven na různé druhy kontrol, jako jsou Česká školní inspekce, hygiena, finanční úřad, atd. Tyto přípravy vyžadují především zajištění místnosti pro kontrolní orgán, předložení veškerých vyžádaných dokumentů kontrolnímu orgánu, podání vysvětlení a provedení nápravných opatření. Ředitel mateřské školy tvoří krom školského vzdělávacího programu také školní řád, v němž seznamuje rodiče a pracovníky mateřské školy s vnitřními předpisy. Školní řád musí být veřejně přístupný a o jeho obsahu musí ředitel školy informovat rodiče na začátku školního roku. Zákonný zástupce pak svým podpisem potvrzuje seznámení se školním řádem. V poslední řadě je ředitel školy odpovědný za finance. (Syslová, 2015, s. 41-45)

1.2 Personalistika

Pojetí personalistiky

Personalistika neboli personální práce, je jedna z oblastí řízení organizace. Tato oblast souvisí s vedením lidí. Hlavním úkolem personalistiky je zajistit organizaci schopné a motivované pracovníky, kteří jsou hlavním faktorem pro dosažení očekávaného výkonu a uskutečňování strategických cílů. K naplnění tohoto úkolu slouží personální činnosti, které zajišťují vedoucí zaměstnanci, personalisté nebo poskytovatel personálních služeb. (Šikýř, 2016, s. 14). Dvořáková a kol. tvrdí, že pojem personální práce není doposud jasně vymezen. Obecně představuje postupy řízení a vedení lidských zdrojů a filozofii. V organizacích se označuje tento pojem jako vykonávání personálních činností, které jsou vykonávány personalistou nebo vedoucím pracovníkem. (Dvořáková a kol, 2012, s. 13)

1.2.1 Řízení lidských zdrojů

Představuje nejnovější koncepci, která se prosazovala od osmdesátých až devadesátých let 20. století. Hlavními faktory vedoucími ke změně přístupu organizací k vedení lidí byly rozvíjející se technologie, nárůst konkurence a měnící se potřeby zákazníků. „*Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních) a jejich schopnosti i motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace.*“ (Šikýř, 2016, s. 44)

(Koubek považuje řízení lidských zdrojů jako jádro řízení organizace. Lidé představují ten nejbohatší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti. Nezáleží tolik na řízení konkrétních oblastí, jako na řízení lidí, kteří tuto oblast zajišťují. Zdůrazňuje tvrzení, že každá organizace by si měla uvědomit hodnoty a význam lidských zdrojů. (Koubek, 2015)

Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

„*Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí (zaměstnanců) a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace.*“ (Šikýř, 2016, s. 26). Podle Koubka je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů péče o to, aby se neustále pracovalo na lepším výkonu organizace.

K zabezpečení tohoto úkolu je třeba zefektivňovat využití všech zdrojů, z nichž jsou nejdůležitější ty lidské. U lidských zdrojů je nezbytné rozvíjet pracovní schopnosti, jelikož rozhodují o využívání zbývajících zdrojů organizace, jako jsou finanční, informační a materiální. Na základě současné teorie a praxe se řízení musí zaměřit na konkrétní úkoly. Jedním z nich je zařazení správného člověka na správné místo a usilování o to, aby byl schopen reagovat a přizpůsobit se na měnící se požadavky pracovní pozice. Dále je to formování týmů a vhodného stylu vedení vedoucího pracovníka. Velmi zásadní je rozvoj profesní a sociální stránky pracovníků organizace, kam patří vytváření vhodného a bezpečného prostředí pro zaměstnance, propojení osobních zájmů se zájmy organizace a uspokojování hmotných a nehmotných sociálních potřeb. Nezbytnou povinností je dodržování všech týkajících se zákonů a vytváření dobré pověsti organizace. (Koubek, 2015).

1.2.2 Zabezpečení personalistiky

V současné době má veškeré pravomoci a odpovědnosti, spojené s řízením a vedením lidí, manažer. Pokud se jedná o organizaci s větším počtem zaměstnanců, zajišťují personalistiku s pomocí personalistů či poskytovatelů personálních služeb. (Šikýř, 2016, s. 34).

Manažer

„Samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“ (Veber, 2017, s. 20)

Personální práce vedoucího zaměstnance spočívá v praktikování personálních činností v organizaci. K jeho povinnostem patří také:

- Vést a kontrolovat práci svých podřízených zaměstnanců a pravidelně hodnotit jejich práci
- Organizovat práci
- Vytvářet vhodné a bezpečné podmínky pro zaměstnance
- Vytvářet podmínky pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- Řídit se pracovní smlouvou a mzdovými předpisy při odměňování zaměstnanců

- Dodržovat právní předpisy
- Zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele

Vedoucí pracovník odpovídá za řízení svých zaměstnanců, jejich pracovního výkonu a dbá na rozvoj a vzdělávání jedince na pracovišti. (Dvořáková a kol., 2012, s. 21).

Každý, kdo někoho řídí, musí vykonávat personální činnosti. Jelikož praktickou část personální práce vykonávají především vedoucí pracovníci, je nezbytné, aby si doplnili znalosti potřebné pro plnění úkolu personální práce. (Koubek, 2015). Hlavní odpovědnost v oblasti řízení lidských zdrojů má vrcholový management. Řízení a vedení je práce vedoucího pracovníka, je tedy zcela nezbytné, aby si doplnil znalosti v oblasti řešení konfliktů na pracovišti, způsob jednání, ovlivňování apod. Další odpovědností, která v dnešní době pod vedoucího pracovníka spadá, je odpovědnost za personální oblast a utváření vhodného motivačního prostředí. (Veber, 2017, s. 159)

Personalista

Podle Tureckiové personalisté „*poskytují metodickou, koncepční a koordinační pomoc, poradenský servis a psychologickou podporu pro liniový management. Jsou tvůrci a garanty personálních procesů odvozených z organizační a personální strategie. Přijímají novou roli interních poradců nebo koučů liniových manažerů v otázkách řízení (vedení) lidí v organizaci a provádění personálních procesů ve smyslu návazných, smysluplně a efektivně uspořádaných, či dokonce integrovaných činností.*“ (Tureckiová, 2009, s. 53)

Role personalistů jsou velmi odlišné podle toho, o jakou oblast se v organizaci starají. Může to být ředitel lidských zdrojů, vedoucí oddělení vzdělání a rozvoje, vedoucí pro odměňování pracovníků, atd. Personalisté vytvářejí strategii lidských zdrojů, inovují, slouží jako interní poradci a průvodci v záležitostech týkajících se podporování hodnot organizace. Podle Dvořákové a kol. odpovídají personalisté za personální administrativu a aspekty personální práce. Nyní se stávají takzvaným „servisem“ pro liniové manažery, kterým vyřizují jejich požadavky. (Dvořáková, 2012, s. 17-18)

Řídící pracovníci ve školství

Porevoluční legislativa přinesla větší samostatnost škol, ale také více odpovědnosti. Ředitel se tudíž musel obohatit znalostmi z několika oblastí. Jednou z nich byla personalistika. Stal se tedy manažerem, který zodpovídá za chod celé školy.

Jako řídicí útvar se považuje také střední management školy, který má spíše poradenskou funkci. Patří sem:

- Zástupce ředitele
- Výchovný poradce
- Koordinátoři
- Vedoucí školní družiny
- Vedoucí školní jídelny
- Vedoucí správního úseku (Trojanová, 2014, s. 13-18)

„Obklopený mnoha lidmi, a přesto sám. Zodpovědný za množství procesů, a přesto často váhající, rozvažující důsledky svého konání. Radící a pomáhající mnoha lidem, a přesto toužící po radě, pomoci, zastavení.“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 11). Ředitel stojí na vrcholu pyramidy celé školy a nese veškerou zodpovědnost i za práci druhých. Automaticky se počítá, že ředitel školy se postará o všechny oblasti, jako jsou například: finance, propagace, komunikace s rodiči a mnoho dalších. Za tyto práce je však bohužel nedostatečně oceňován. Lhotková, Trojan a Kitzberger porovnávají náplň práce ředitele, které měl v roce 1989 a 2012. Poukazují na zvýšení míry odpovědnosti, přesto úbytek pomocných nástrojů, které sloužily jako pomoc pro ředitele. V České republice mají ředitelé nejvyšší míru odpovědnosti. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012)

1.3 Personální činnosti

„Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 20)

1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo tvoří soubor pevně daných úkolů a povinností, které je nutno splnit. Pracovní role pak vyjadřuje očekávané chování lidí s cílem splnění požadavků vykonávané práce. Pracovní místa se tedy týkají úkolů a pracovní role se týkají lidí. Vymezení obsahu pracovního místa, což znamená vymezení pracovních úkolů a povinností, vychází z požadavků práce. Při definování obsahu pracovního místa by se také měl brát ohled na to, aby vykonávání těchto pracovních úkolů a povinností přinášelo zaměstnancům vnitřní motivaci. Ta pak slouží k zlepšování výkonu a produktivity. (Armstrong, 2015, s. 192-193). S vytvářením pracovních míst souvisí také definování jednotlivých pracovních úkolů. Zde je nezbytné položit několik otázek týkajících se přidané hodnoty, pracovního úkolu, pracovních postupů, pracovní doby, pracovního prostředí, požadavků práce, pracovních vztahů a nákladů práce. Odpovědi na otázky závisí na podmínkách a požadavcích dané organizace a jsou využité při vytváření pracovních míst. (Šikýř, 2016, s. 72-75).

Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst zkoumá údaje o pracovních místech a o požadavcích (kvalifikaci) na zaměstnance. Analýza slouží pro vytvoření obsahu pracovního místa. Výstupem analýzy jsou dokumenty, které určují specifikaci a popis pracovních míst. Popis pracovního místa obsahuje informace typu: název organizace, organizační začlenění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravomoci, úkoly, povinnosti apod. Specifikace pracovního místa označuje údaje o požadavcích na zaměstnance. Týkají se dosaženého vzdělání, odborné praxe, specifických znalostí a dovedností atd. (Dvořáková a kol., 2012, s. 142)

1.3.2 Personální plánování

Každá organizace chce dosáhnout určitých cílů. Proto nezbytnou součástí řízení je jejich stanovení a definování metod a postupů k jejich naplnění čímž se zabývá personální plánování neboli plánování lidských zdrojů. Hlavním cílem je zejména to, aby měla organizace nejen v současnosti, ale také v budoucnosti, dostatek pracovních sil. Personální plánování se zaměřuje na pohyb lidí z organizace, do organizace, formování týmů, využívání pracovních schopností lidí a propojení pracovníků se správnými úkoly. Personální plánování předvídá potřebu pracovních sil a jeho úkolem je propojit poptávku po pracovních silách s nabídkou pracovních sil tak, aby vznikla rovnováha.

Velmi důležité během plánování je znát odpovědi na konkrétní otázky. V první řadě je potřeba vědět jaké pracovníky, v jakém počtu a kdy, budeme v organizaci potřebovat. Dalším krokem je rozdělení zaměstnanců, kteří již v organizaci pracují a které je potřeba přijmout. (Koubek, 2015)

Šikýř rozděluje plánování na tři oblasti:

- Plánování potřeby zaměstnanců
Organizace odhaduje, kolik zaměstnanců a jaké bude krátkodobě a dlouhodobě potřebovat ke splnění úkolů práce a dosažení očekávaných výstupů
- Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců
Organizace odhaduje, kolik zaměstnanců a jaké bude mít krátkodobě a dlouhodobě k dispozici, aby naplnila požadovanou práci
- Plánování personálního rozvoje zaměstnanců
Zahrnuje plánování kariéry konkrétního zaměstnance, jeho osobního rozvoje, hodnocení a odměňování. (Šikýř, 2016, s. 86-88)

1.3.3 Získávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ (Dvořáková a kol, 2012, s. 145)

První fáze před výběrem je získávání nových zaměstnanců. Znamená to oslovení počtu několika uchazečů o pracovní místo, které splňují předpoklady k vykonávané práci. Vychází se také z dosaženého vzdělání a z požadovaných schopností zaměstnance. Závěrem je výběr nejvhodnějšího kandidáta, který obsadí pracovní místo. Je třeba zvážit, jestli chceme pracovní místo obsadit zaměstnancem, který v organizaci již pracuje, či novým. (Kocianová, 2010, s. 79). Proces získávání zaměstnanců ovlivňují dva faktory. Jeden z nich je konkurence. Organizace usiluje o uchazeče na stejné pracovní místo jako konkurence. Naopak druhým faktorem jsou uchazeči, kteří si hledají práci a vybírají si podle nabídek.

Získávání z vnějšího trhu práce

Pracovní síla z vnějšího trhu práce může organizaci přivést k nové myšlence, inspiraci a odlišným přístupům při řešení problémů. Jelikož je uchazeč z vnějšího trhu práce pro organizaci úplně novým pracovníkem, vynaloží se větší úsilí s pracovní a sociální adaptací, aby uchazeč mohl splňovat očekávaný pracovní výkon. Při získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce si každá organizace určí vhodnou metodu. Levným způsobem je inzerát na úřadu práce, kde organizace oslovuje zájemce na manuální či administrativní práce. Pro omezení přihlášených uchazečů je vhodné předložit požadavky na obsazení pracovního místa. Dále veletrh pracovních příležitostí, který je většinou organizovaný na vysokých školách. Zde se prezentují známé společnosti. Velká výhoda této metody spočívá v osobním kontaktu zaměstnavatele a uchazeče. Dalšími metodami jsou inzerce v televizi, rozhlasové stanici, v novinách, online inzerce, doporučení zaměstnancem nebo samotné přihlášení. (Dvořáková a kol., 2012, s. 145-148)

Získávání z vnitřního trhu práce

Pracovní místo je možné obsadit z vnitřních zdrojů, což znamená současným zaměstnancem organizace. Výhoda spočívá v tom, že vlastního zaměstnance už známe a víme, co od něho můžeme očekávat. Získáváním z vnitřních zdrojů dává zaměstnavatel

najevo, že si váží práce zaměstnanců a upevňuje jejich pozitivní motivaci. Může ale také jít o přirozený krok, kterým je kariérní postup.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří pracovníci,

- kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci
- kteří ukončili nějakou činnost, či došlo k organizační změně
- které nahradila vyspělejší technologie
- kteří mají zájem přejít z nynějšího pracovního místa na nově vytvořené pracovní místo. (Bělohlávek, 2016, s. 31)

1.3.4 Výběr zaměstnanců

Výběr pracovníků je proces, který navazuje na získávání pracovníků a má za úkol vybrat vhodného kandidáta, který bude pravděpodobně nejvíce vyhovovat požadavkům pracovní pozice. Nedílnou součástí je také vytváření zdravých mezilidských vztahů v týmu i v organizaci, být flexibilní a přizpůsobit se případným změnám na pracovním místě. Výběr je oboustranná záležitost. Na jedné straně si zaměstnavatel vybírá pracovníka, na druhé straně si pracovník vybírá zaměstnavatele. (Koubek, 2015).

Nejčastějšími nástroji pro výběr zaměstnanců jsou osobní dotazník nebo rozhovor. Osobní dotazník obsahuje informace o dosaženém vzdělání, dosavadní praxe, schopnosti atd. Již v osobním dotazníku se dá rozpoznat, jestli je uchazeč vhodný či nevhodný. Rozhovor se zaměřuje jak na odborná témata, tak na charakter osobnosti. Během rozhovoru lze sledovat vyjadřovací schopnosti a neverbální komunikační schopnosti. Vhodnějším způsobem rozhovoru je předem připravená struktura než volně vedený. Existuje však mnoho dalších, méně využívaných nástrojů, jako jsou: odborné testy, testy schopností, modelové situace, projektivní testy, atd. (Bělohlávek, 2016, s. 32-33). Předpokladem pro výběr vhodného zaměstnance je zkoumání a posuzování jeho způsobilosti na základě spolehlivých a platných metod. Mezi používané metody patří:

Hodnocení životopisu - představuje předběžný výběr vhodných uchazečů na dané pracovní místo. Dokáže posoudit, jestli uchazeč splňuje nezbytné požadavky.

Výběrový pohovor – je osobní setkání zaměstnavatele s uchazeči, kteří prošli předběžným výběrem na základě hodnocení životopisu. Účelem výběrového pohovoru je ověření

a rozšíření údajů o uchazečích, posoudit jejich chování, ujasnění představ uchazeče o zaměstnání a specifikace náplně práce a podmínek od zaměstnavatele.

Testování uchazečů – vykonává především psycholog. Testují se inteligence, osobnost a schopnosti. Výsledky testů slouží jako doplňkové údaje a porovnávají se s hodnocením životopisu a výběrového řízení.

Zkoumání referencí – zjišťování informací od osob, které uchazeče znají z předchozího zaměstnání či školy. Mohou to být učitelé nebo předchozí zaměstnavatelé. (Šikýř, 2016, s. 105-109)

1.3.5 Přijímání a adaptace zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců a ukončení pracovního poměru

Přijímání

Uchazeč o zaměstnání je přijat v době, kdy je informován o jeho výběru na danou pracovní pozici a akceptuje nabídku. K přijímání pracovníků se váže pár základních formálních náležitostí, které je nezbytné před výkonem práce vyřídit. Nejdůležitější je vypracování a po přečtení uchazečem podepsání pracovní smlouvy či jiného dokumentu, na základě kterého bude pracovník vykonávat práci v organizaci. (Koubek, 2015).

Zaměstnavatel je osoba, pro kterou zaměstnanec jako fyzická osoba vykonává závislou práci v základním pracovněprávním vztahu. (viz § 7 odst. 1 zák. práce)

Zaměstnanec může vykonávat práci na základě

- Pracovního poměru (viz § 33 zák. práce)
- Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr
 - Dohoda o provedení práce (viz § 75 zák. práce)
 - Dohoda o pracovní činnosti (viz § 76 zák. práce)

Pracovní poměr se zakládá podepsáním pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jmenováním na vedoucí pracovní místo či obsazení pracovního místa na základě volby příslušným orgánem. (viz § 33 zák. práce)

Adaptace

„Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“ (Dvořáková a kol, 2012, s. 162)

Adaptace může být zpracovaná v podobě písemného dokumentu nebo se o začlenění nového zaměstnance postará vedoucí pracovník. Velké organizace mají zpracovaný takzvaný adaptační program pro nově nastupující zaměstnance, kde jsou údaje o organizaci. Neměl by chybět systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Největší množství informací předává novému zaměstnanci personalista, který ho také seznamuje s jeho nadřízeným pracovníkem. Nadřízený pracovník předá novému zaměstnanci důležité informace o právech a povinnostech, bezpečnosti práce a o pracovních podmínkách. Nadřízený poté představí nového zaměstnance kolegům. Vedoucí týmu se může stát takzvaným „patronem“, což znamená, že nového zaměstnance zaškoluje do výkonu práce. Příručka slouží pro seznámení s obecnými údaji o organizaci, jako jsou pracovní podmínky, politika, péče o zaměstnance atd. Patron, personalista a nadřízený pracovník mají za úkol sledovat průběh adaptace nového zaměstnance, vytvořit závěrečné hodnocení adaptace a zpracovat další rozvoj pracovníka. Výsledkem adaptačního procesu je zaměstnanec integrovaný do skupiny a systému organizace. (Dvořáková a kol, 2012, s. 162-164)

Rozmíst'ování

Efektivní rozmíst'ování pracovníků má za cíl, aby schopnosti pracovníků odpovídaly požadavkům konkrétní vykonávané práce a byly maximálně využity, napomáhá udržování týmů a podporuje rozvoj pracovníků. Při rozmíst'ování je třeba brát v úvahu jednotlivé náležitosti. Jakou práci konkrétní pracovník vykonává, jaké má kompetence, jeho kvalifikační profil a výsledky doposud vykonané práce. Při rozmíst'ování pracovníků existují různé formy. Jednou z nich je povýšení pracovníka, což je velkou motivací pro většinu pracovníků. Dochází k němu na základě rozhodnutí či výběrového řízení, kdy se pracovník posune na vyšší pozici. Další možností může být převedení pracovníka na jinou pracovní pozici podobného charakteru. Důvodem mohou být např.: zrušení dosavadní pracovní pozice, úspora zaměstnanců nebo nespokojenost zaměstnance s nynější prací.

Poslední formou je přeřazení pracovníka na nižší funkci z důvodu nezvládnutí úkolů, nedostatečného hodnocení pracovního výkonu či zrušení dosavadního pracovního místa (Kocianová, 2010 s. 137-138)

Ukončení pracovního poměru

Podle zákoníku práce (viz § 48 zák. práce) může být pracovní poměr ukončen:

dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením či zrušením ve zkušební době.

1.3.6 Vzdělávání pracovníků

Osobní rozvoj a vzdělávání pracovníka je nezbytnou součástí prosperujícího podniku a zvyšuje jeho konkurenční schopnost na trzích. Proces vzdělávání vychází především z vize a cílů, filozofie a kultury daného podniku. Z počátku je třeba provést analýzu potřeb vzdělávání pracovníků, která se zaměřuje na porovnávání skutečných znalostí a dovedností pracovníka, výkonnosti jednotlivců a týmů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění odchylek ve výkonnosti, které se dají buď minimalizovat, nebo odstranit vzděláváním pracovníka. Při výběru vzdělávání pracovníka je třeba návrh vzdělávacího programu. Při jeho plánování se zaměřujeme na dvě úrovně výkonnosti, a to požadovanou výkonnost a současnou výkonnost. Porovnáním těchto dvou úrovní vznikne výkonnostní mezera. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85)

Tabulka 1: vzdělávání pracovníků

Cíl a smysl učení (čeho chceme docílit, co chceme posílit, rozvinout?)	Modelové situace	Cvičné řešení	Situační učení
Konkrétní řešení, znalosti, naslouchání vzoru	školení	konzultace	učení z výkonu učitele
Dovednosti pracovníka, zpětná vazba, reagování na dané situace	trénink	koučování	učení z vlastního výkonu

Zdroj: (Plamínek, 2018, s. 98)

Pedagogičtí pracovníci

Podle kritéria hodnocení 3.5 by měl každý pedagogický pracovník projevovat zájem o jeho profesní rozvoj. Ten spočívá v samostudiu, výměně zkušeností s ostatními kolegy, účastnění se různých kurzů a školení k doplnění svého vzdělání a odborných dovedností. Pedagog by se také měl zajímat o nové trendy a nové poznatky, které nadále uplatní ve své výuce. Z kritéria 2.3 vyplývá, že vedení školy by mělo profesní rozvoj každého učitele aktivně podporovat a vytvářet podmínky pro jeho realizaci. (ČŠI kritéria, 2019/2020)

1.3.7 Odměňování pracovníků

V moderním řízení lidských zdrojů nepředstavují odměňování pouze finanční prostředky, jako je mzda či plat. Podle Koubka představuje odměňování v nynější době mnohem více faktorů. Může mít i formu nepeněžní odměny, kterou může být ocenění zaměstnance (pochvala), povýšení na vyšší pozici, zaměstnanecké výhody a, stále častějším se stává, vzdělávání zaměstnanců poskytované organizací. Za odměny se považují i postupy či kroky, které nejsou zcela samozřejmé. Příkladem je přemístění zaměstnance na jinou pobočku, přidělení vlastní kanceláře či speciálního vybavení (počítač, mobil, stroj) nebo nový vzhled kanceláře. Těchto okolností může být mnohem více. Stále více pozornosti se věnuje především vnitřním odměnám, které nemají hmotnou povahu a v organizaci jsou velmi důležitou složkou. Do této oblasti odměňování patří spokojenost zaměstnance s jeho vykonanou prací, potěšení z práce a jeho vlastní zájmy, úspěšnost a pocit užitečnosti v organizaci a jeho zapojování do různých aktivit, řešení situací a ostatních důležitých činností a v neposlední řadě dosahování cílů a kariérní postup. Tento způsob odměňování se prolíná s osobností zaměstnance, jeho osobními zájmy, postoji a hodnotami. Všechny tyto způsoby odměn tvoří tzv. celkovou odměnu. (Koubek, 2015, s. 283-284).

Právní úprava odměňování zaměstnanců

Zásady odměňování jsou ukotveny v Zákonu č. 262/2006 Sb. - Část šestá – odměňování za práce, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu.

Sjednání a určení mzdy § 113

Mzda se sjednává ve smlouvě, kterou předkládá zaměstnavatel zaměstnanci před začátkem výkonu práce. Dalšími možnostmi jsou stanovení mzdy vnitřním předpisem nebo určením mzdového výměru. V den nástupu je zaměstnavatel povinen dát zaměstnanci mzdový výměr, kde jsou údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, pokud tyto údaje nejsou součástí smlouvy nebo vnitřního předpisu. Dojde-li ke změně údajů, je zaměstnavatel povinen oznámit tuto skutečnost zaměstnanci nejpozději do dne, kdy změna nabývá účinnosti.

Příplatky u pedagogických pracovníků

Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně-pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu. (§ 2, zákon o pedagogických pracovnících)

Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah

Ve školství se nejčastěji setkáváme se situací, kdy pedagogický pracovník vykonává přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah hodin a přísluší mu příplatek. Podle § 32, zák. práce tento příplatek, ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku, přísluší pedagogickému pracovníkovi za hodinu přímé vyučovací, výchovné, speciálně pedagogické činnosti nebo pedagogicko-psychologické činnosti vykonávané přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního zákona, kterou vykonává nad rozsah hodin stanovený ředitelem školy, ředitelem školského zařízení nebo ředitelem zařízení sociálních služeb. (Šikýř, Borovec, Trojanová 2016, s. 125)

Příplatek za vedení

Podle § 124, zák. práce náleží zaměstnanci na vedoucí pozici příplatek za vedení a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 126)

1.3.8 Hodnocení zaměstnanců

„Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.“ (Koubek, 2015, s. 210). Každý ředitel školy by měl projevovat zájem o to, jaké činnosti a jakým způsobem pracovník vykonává. Dle Trojanové by měli být pedagogičtí pracovníci kontrolováni dvojnásobně více, jelikož vzdělávají a vytváří vhodné prostředí škol. (Trojanová, 2017, s. 36)

Hodnotitelé

Koubek ve své knize uvádí, kdo má hodnotit podřízené zaměstnance. Nejkompetentnější osobou pro hodnocení podřízeného je jeho nadřízený. Vedoucí pracovník zná úkoly pracovního místa, výkon práce podřízeného, prostředí a jeho vlivy, ve kterém zaměstnanec pracuje a poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu. Pro podřízeného je pak tedy vedoucí pracovník největší autorita, ke které má nejbližší. Ve školství je vedoucím pracovníkem ředitel školy nebo jeho zástupce. Hodnocení se může chopit i zřizovatel. Ten však nehodnotí pouze pracovní výkon pedagogického pracovníka, nýbrž i dodržování pravidel a další vzdělávání pedagogických pracovníků, konkrétně, jak byly nové poznatky využity při výuce. Další osobou, která může hodnotit zaměstnance, může být kolega. V tomto případě bývá hodnocení většinou spolehlivé a přesné, jelikož se spolupracovníci znají. Pro hodnocení zaměstnance je výhodou rovnoprávné postavení, které může odbourávat stres hodnoceného. Ve školství se používá termín hospitace, kdy učitel navštíví výuku svého kolegy. Výhodou je zvyšování své odbornosti. Ve školách velmi často hodnotí učitele rodiče dětí. Tento externí hodnotící je pro školu velmi důležitý. Rodiče často uvažují tak, že vzdělávacím procesem prošli a ví o něm vše. Toto tvrzení většinou nemá dobrý dopad. Proto je nezbytné mezi učitelem a rodiči vytvořit partnerský vztah. Ve školství je velmi zásadním hodnotitelem Česká školní inspekce. Naopak v dnešní době velmi vyzdvihované je tzv. sebehodnocení, kdy zaměstnanec ohodnotí svůj pracovní výkon sám. Nejčastěji sebehodnocení probíhá přípravou na hodnotící pohovor, vyplnění dotazníku či sepsání výsledků práce. Výhodou je, že si zaměstnanec uvědomuje požadavky

své práce, zhodnotí jak tyto požadavky plní a může tak být podněcován ke zlepšení. Nevýhodou je však podceňování či přeceňování. Lidé většinou nejsou schopni v určité míře ohodnotit sami sebe. Ve školství jsou hodnotitelé většinou vedoucí pracovníci, ředitel a zástupce ředitele. Podle Trojanové je ale nezbytné, aby byl pedagogický pracovník hodnocen z více úhlu pohledu, jako je **360 ° zpětná vazba**. (Koubek, 2015, s. 216-218, Trojanová, 2017, s. 42-59)

Nástroje hodnocení

Trojanová definuje nástroje hodnocení jako „ *konkrétní činnosti, které slouží ke sledování práce pedagogického pracovníka a na základě nichž probíhá následné hodnocení*“ (Trojanová, 2017, s. 36). Ve školství se setkáme s nástroji hodnocení, jako jsou hospitace, porady, analýza dokumentů, portfolio, rozhovor či dotazník.

Ve školství je nejčastějším využívaným nástrojem hospitace, kterou provádí Česká školní inspekce, vedoucí pracovník či kolega. Hospitace je termín ve školství a znamená pozorování pracovního výkonu. Vhodné je také zařadit náhledy do hodin. Nezbytným nástrojem hodnocení je analýza dokumentů. Kontrolování dokumentů jako jsou třídní kniha, třídní výkaz, matrika, ale také pracovní listy pro děti nebo písemné práce. Pro konzultaci hospitační činnosti slouží rozhovor. Rozhovor může být naplánovaný, kde se probírají dosavadní výsledky učitele a budoucí plány nebo neplánovaný, kdy vedoucí pracovník jen projevuje zájem o spokojenost učitele. Dalším významným hodnocením ve školství jsou porady. Před poradou je nezbytné vytvořit její strukturu a být plně připraven. Pokud škola realizuje akci pro děti, nejlepší zhodnocení probíhá tzv. volným popisem, kdy pedagogický pracovník vyličí události. Pokud chce ředitel školy zjistit spokojenost žáku nebo rodičů, slouží k tomu dotazník. (Trojanová, 2017, s. 36-40).

1.3.9 Motivace

„*Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování.*“ (Plamínek, 2015, s. 16).

Plamínek ve své knize uvádí rozdíly mezi stimulací a motivací. Kladný vztah člověka k dané úloze vzniká většinou ze dvou příčin. Úloha je plněna buď pod vlivem stimulů, které patří do vnějších podnětů, nebo pod vlivem motivů, vnitřních podnětů. Lidem, kteří

potřebují stimulovat, stačí například pravidelná finanční odměna. Náročnost spočívá v neustálé kontrole při pracovním výkonu těchto lidí. Motivovaní lidé vykonávají práci, protože je baví či se cítí užitečnými. U těchto lidí je pak nutné zachytit motivy a aplikovat tak aby byli lidé schopní pracovat bez veškeré kontroly. (Plamínek, 2015, s. 16).

Motivace se rozděluje na:

- vnitřní – vnitřní motivace je většinou dlouhodobá. Člověk má pocit užitečnosti a důležitosti. Při práci využívá svých dovedností a znalostí a má spoluúčast na rozhodování a jednání. Vnitřní motivace souvisí s angažovaností, která znamená zapojení člověka do smysluplné práce a motivaci při splnění úkolů k dosahování dobrých výsledků.
- vnější – vnější motivace je většinou krátkodobá a vychází z okolního prostředí, např. snaha manažera motivovat pracovníky pomocí různých opatření, která mohou být jak pozitivní, tak negativní. Jako příklad pozitivní vnější motivace může být udělení pochvaly, benefity, zvýšení mzdy, povýšení atd. Negativní vnější motivace znamená tresty, jako jsou vyjádření nespokojenosti, ztráta nenárokové složky mzdy nebo důtka. (Armstrong, 2015, s. 218-240)

Podle Plamínka musí být motivující úkol srozumitelný, splnitelný, přiměřeně obtížný a individuálně zadaný vykonavateli. Pokud zadaný úkol splňuje tyto čtyři podmínky, pak je větší šance, že ho pověřený člověk vykoná s větší motivací. Při přidělování různých úkolů by se měl manažer zaměřit na vlastnosti svých zaměstnanců a přizpůsobovat jim je, nikoliv naopak. Každý zaměstnanec má odlišnou povahu a vlastnosti a právě s tím musí umět manažer pracovat, protože jeden stejný úkol lze zadat více způsoby. Manažer by se měl o své zaměstnance zajímat individuálně, aby zjistil jejich individuální potřeby, zájmy či cíle. Na těchto informacích dále může stavět systém motivace. Častou chybou je myšlenka manažerů, že všichni zaměstnanci jsou motivováni stejným způsobem. Opak je pravdou. Každého člověka motivuje něco jiného a je ve vlastním zájmu manažera, jak se k tomu postaví. Plamínek také zmiňuje důležitost spokojenosti z práce. Není nezbytné být natěšený do práce každý den, ale alespoň občas. Člověk, který se do práce nerad vrací, ztrácí motivaci a práce postrádá smysl. (Plamínek, 2018, s. 88-90)

2 Praktická část

V dnešním moderním světě nabývá personalistika v organizaci na stále větší důležitost a důraz se klade především na lidský kapitál. Zahrnuje personální činnosti, které jsou nezbytné pro chod organizace. Tuto oblast většinou zabezpečuje personální oddělení. Ve školství se díky nedostatku finančních prostředků na pozici personalisty, vztahuje personalistika na ředitele škol a školských zařízení, který je zodpovědnou osobou. Ačkoliv ředitel nemá k dispozici personalistu, může některé personální činnosti delegovat na ostatní zaměstnance či zástupce ředitele. To ovšem vyžaduje velkou důvěru.

2.1 Charakteristika MŠ Wonderland, s.r.o.

Mateřská škola Wonderland je zřízena jako společnost s ručením omezením a jejím zřizovatelem je fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona. Nachází se v Praze, kde má tři pobočky:

- Hlavní sídlo Mateřská škola WONDERLAND, s.r.o. - U školky 880, Šeberov, Praha
- Odloučené pracoviště Mateřská škola WONDERLAND, s.r.o. - Kosmická 537/2, Háje, Praha
- Odloučené pracoviště Mateřská škola WONDERLAND, s.r.o. - Mílová 697/2a, Libuš, Praha

Pobočka Libuš je také hlavním sídlem Wonderland Academy, kam pokračují děti z mateřských škol Wonderland.

Hlavní sídlo firmy se nachází v Hrnčířích, kde je umístěna kancelář paní ředitelky. Kapacita je stanovena na 40 dětí a jsou zde čtyři plně vybavené třídy. Sídlo vzniklo v roce 2009 a prošlo velkou rekonstrukcí. Budova mateřské školy v Hrnčířích se nachází v přírodním prostředí obklopena rodinnými domy a loukou. Budova se skládá ze dvou rodinných domů, které byly po rekonstrukci propojeny. Vzhled je tedy na první pohled velmi příjemný a připomíná rodinné prostředí. Hlavním zpestřením je také velká zahrada s hřištěm, která je součástí mateřské školy.

Odloučené pracoviště na Hájích je dostupnější díky jeho poloze blízko metra stanice Háje, Kapacita je stanovena na 40 dětí a jsou zde 3 třídy a zároveň sídlo zástupce ředitele.

Tato pobočka zahájila jako první provoz mateřské školy Wonderland v roce 2008. Disponuje také vlastní zahradou s hřištěm.

Odloučené pracoviště Libuš je situované v prostorech velké budovy, kde sídlí Wonderland Academy. Kapacita je stanovena na 50 dětí.

Akreditované mateřské školy jsou zapsané v rejstříku škol, což znamená, že jsou pravidelně kontrolovány státními orgány.

Mateřské školy působí v bilingvním prostředí a probíhá zde rozšířená výuka anglického jazyka, kterou zajišťují rodilí mluvčí ze Spojených států či Velké Británie. (Švp, 2019)

2.1.1 Cíle a vize mateřské školy Wonderland

Prostředí mateřských škol Wonderland je bezpečné jak pro děti, tak pro učitele. Hlavním záměrem je vytvoření funkčního trojúhelníku „dítě“— „rodina“— „mateřská škola“ tak, aby se propojila rodinná výchova s předškolním prostředím. Učitelé respektují potřeby každého dítěte a uplatňují individuální přístup. Dbá se na přátelský vztah a upevňování kolektivu, proto se zde slaví narozeniny každého dítěte, kdy daný den je vyhrazen pouze jemu. Učitelé jsou pro děti vzorem, naslouchají dětem a podporují je v psychickém i fyzickém vývoji. Jednou z náplní práce každého učitele je denní komunikace s rodiči o jejich dítěti. Rodiče jsou také zapojováni do různých akcí během školního roku, např. Halloween, vánoční besídka, Velikonoce, pálení čarodějnic a letní slavnost. V mateřských školách jsou organizovány i dobrovolné kroužky pro děti.

Hlavní cíle

- Vytváření rodinného prostředí pro děti
- Velký důraz na individuální přístup ke každému dítěti
- Podpora dětí k samostatnosti
- Vysoká úroveň anglického jazyka
- Vysoká úroveň připravenosti na další etapu vzdělání

Mateřské školy jsou vybaveny mnoha pomůckami, které odpovídají věku dětí (široké spektrum didaktických pomůcek, hraček a materiálů k výuce). Podporován je zde také zdravý životní styl ve formě zdravé stravy pro děti a častého venkovního pobytu. (Švp, 2019)

Vymezení hlavního předmětu mateřské školy

Vzdělávání se uskutečňuje podle vytvořeného školního vzdělávacího programu s názvem „Cesta životem“. Program je sestaven tak, aby respektoval hlavní požadavky cíle předškolního vzdělání podle § 33 zákona číslo 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a byl v souladu s rámcovým vzdělávacím programem podle § 4 zákona číslo 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Obsah vzdělávacího programu je zpracován do deseti integrovaných bloků, které se praktikují během školního kalendářního roku.

2.1.2 Management mateřské školy

Na vrcholu pyramidy stojí paní zřizovatelka mateřské školy Wonderland Pavla Hajian, která má dohled nad všemi pobočkami. Úzce spolupracuje s ředitelkou mateřské školy a podílí se na rozhodovacím procesu. Pravidelně navštěvuje všechny pobočky a osobně vítá rodiče a děti. Zřizovatelka má také na starosti tok finančních prostředků uvnitř mateřské školy. Přímoou podřízenou, a zároveň statutárním orgánem mateřské školy Wonderland a nadřízeným pracovníkem všech poboček, je paní ředitelka, Mgr. Veronika Bergmanová. Paní ředitelka vystudovala předškolní a mimoškolní pedagogiku a učitelství pro první stupeň se zaměřením na anglický jazyk. Mimo to také absolvovala funkční studium pro ředitele škol. Na pozici ředitelky pracuje již 8 let a mateřská škola Wonderland je její třetí zkušeností. Plní všechny manažerské funkce: plánování, rozhodování, kontrola a organizování. Její hlavní zodpovědností je chod mateřské školy. V oblasti vzdělávání vytváří školní vzdělávací program a zodpovídá za jeho kvalitu a plnění. Nedílnou součástí pracovní náplně je též získávání klientů a nepřetržitá komunikace s klienty. V oblasti personalistiky vykonává veškeré personální činnosti sama nebo za pomoci vedoucích pracovníků. Zástupkyně ředitelky zajišťuje dotace a zakládá veškeré potřebné dokumenty. Pomáhá při tvoření školního vzdělávacího programu a školí pracovníky ohledně správnosti psaní třídních knih a třídních vzdělávacích programů. Každá pobočka má svého vedoucího učitele, který má své kompetence a v případě absence ředitelky, kontroluje chod mateřské školy. Vedoucí učitel také pracuje na sdílení kalendářů, sdílení informací pro učitele, vytváří zápisy z porady, vymýšlí a realizuje nové projekty, kontroluje třídní vzdělávací

plány každého kolegy na daný týden a písemně zpracovává souhrn všech činností, akcí a budoucích událostí pro rodiče. Důležitou kompetencí vedoucího učitele je také zapojení a adaptace nového zaměstnance. (Švp, 2019)

2.1.3 Personální zajištění

Externí pracovníci

Účetnictví vede externí pracovník, který pravidelně dochází do mateřské školy. Vytváří smlouvy podle předem daných podmínek stanovených ředitelkou a poskytuje poradenství zaměstnancům ohledně smluv. Mateřská škola Wonderland spolupracuje i se speciálním pedagogem, který je v kontaktu s pedagogickými pracovníky a zabývá se dětmi, kteří potřebují speciální péči. Krom speciálního pedagoga dochází do mateřské školy i dětský psycholog, se kterým mají příležitost spolupracovat i rodiče. Výhodou mateřské školy je spolupráce s logopedem, který dochází jednou týdně.

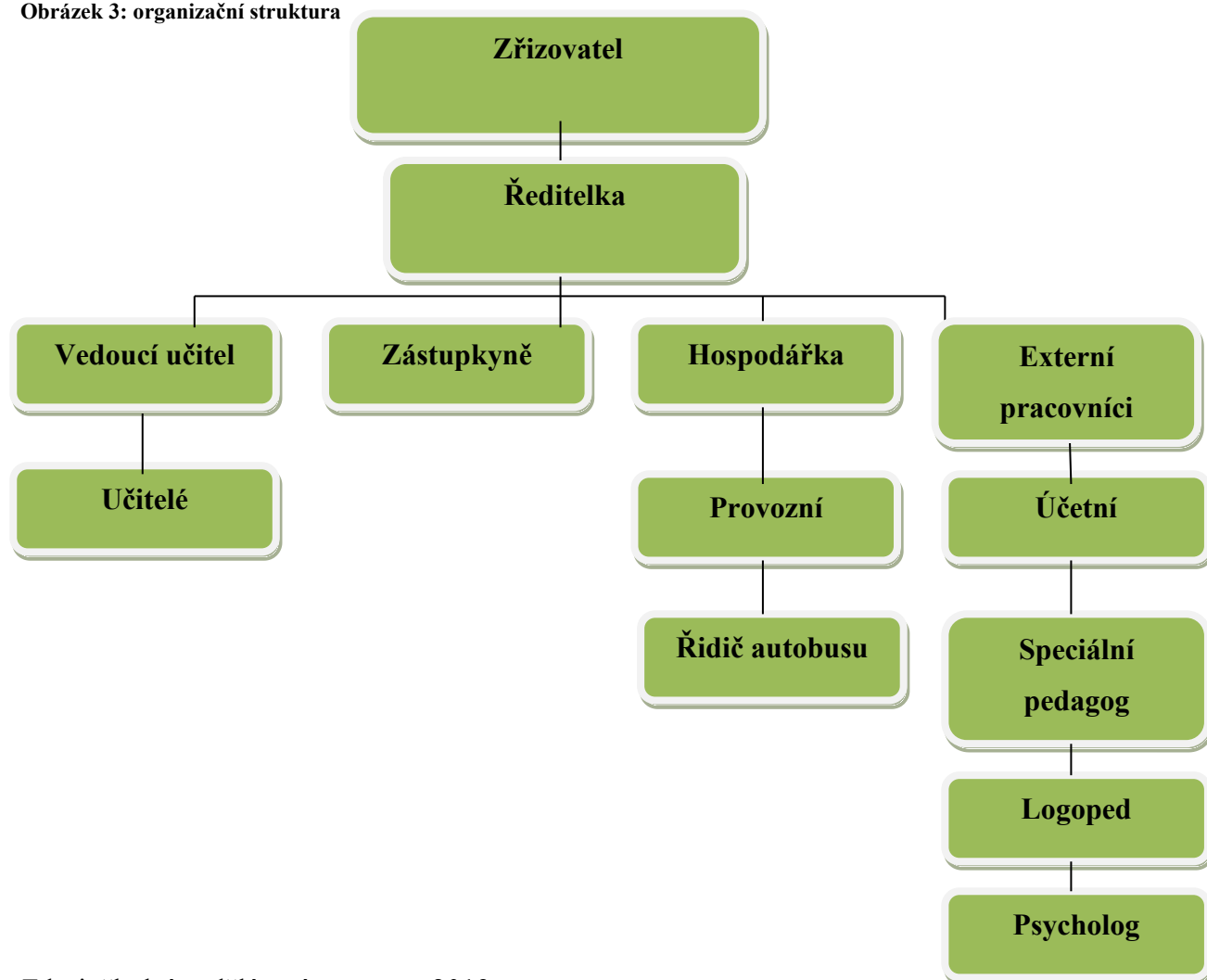
Pedagogický sbor

V každé třídě působí dva učitelé, což vyžaduje úzkou spolupráci. Učitel vytváří na základě školního vzdělávacího programu třídní vzdělávací program. Mateřská škola si zakládá na denní komunikaci s rodiči o jejich dětech, která je jednou z hlavních pracovních úloh učitele. Do dalších kompetencí učitele patří vedení portfolií pro děti, psaní měsíčních souhrnných zpráv, vedení příslušné dokumentace (třídní kniha, úrazy) a vzájemná spolupráce s ostatními kolegy.

Ostatní pracovníci

Hospodárka má v popisu práce organizovat výlety pro mateřskou školu, zajišťovat chod a platby stravování a vytváří kalendář pro celý školní rok. Mateřská škola Wonderland nabízí službu školního autobusu, který ráno děti přiveze do mateřské školy a odpoledne je též odveze. Mimo jiné slouží jako doprava na různé výlety či kroužky. Provozní pracovník se stará o úklid a vydávání obědů.

Obrázek 3: organizační struktura



Zdroj: školní vzdělávací program, 2019

2.2 Metodologie výzkumného šetření a cíl výzkumu

Praktická část se zabývá porovnáním vnímání ředitele s vnímáním zaměstnanců v oblasti řízení lidí a aplikací personálních činností a zároveň zjišťuje spokojenost zaměstnanců v těchto oblastech. Výzkum probíhal kvantitativní metodou v konkrétní mateřské škole Wonderland. Jako první byly zpracovány výzkumné otázky, na jejichž základě byl vytvořen dotazník na téma řízení a aplikace personálních činností, který sloužil jako podklad pro rozhovor s paní ředitelkou a byl rozeslán zaměstnancům mateřské školy. První část výzkumu tedy tvoří rozhovor s paní ředitelkou mateřské školy na téma řízení a aplikace personálních činností managementem. Druhá část sběru dat zjišťuje spokojenost a pohled zaměstnanců na tyto dvě oblasti pomocí online anonymního dotazníkového šetření. Vyhodnocená data byla porovnána s odpověďmi paní ředitelky, přičemž ze zjištěných odchylek vyplynulo, v jakých oblastech řízení a personálních činností se názory vedoucího pracovníka a jeho zaměstnanců liší a v jakých oblastech jsou zaměstnanci nespokojeni. Na závěr byla navržena opatření ke zlepšení v těchto oblastech. Sběr dat probíhal během celého listopadu roku 2019.

Zpracování dotazníku a otázek pro rozhovor se odvíjelo od výzkumných otázek:

4. Jak se liší vnímání ředitele s vnímáním zaměstnanců v oblasti přístupu řízení, který ředitel uplatňuje?
5. Jaké personální činnosti jsou, z pohledu zaměstnanců, v mateřské škole Wonderland na nedostatečné úrovni?
6. S jakými personálními činnostmi jsou zaměstnanci spokojeni?

Cíl výzkumného šetření

Hlavním cílem je navrhnout konkrétní opatření ke zlepšení v oblasti řízení a aplikování personálních činností managementem, za účelem větší spokojenosti zaměstnanců.

2.2.1 Rozhovor

Rozhovor s paní ředitelkou proběhl na konci listopadu v hlavní pobočce Hrnčíře. Otázky byly předem připravené a paní ředitelka měla šanci si je nastudovat den dopředu. Délka rozhovoru trvala dvě hodiny v příjemné kanceláři, kde probíhají pohovory. Otázky byly zpracovány na základě již připraveného dotazníku pro zaměstnance. Paní ředitelka měla na tyto otázky odpovědět podle svého pohledu.

Otázka číslo 1

Tazatel: Jaký přístup řízení uplatňujete? Snažíte se své zaměstnance spíše řídit nebo vést?

Ředitelka MŠ: „Pro mě je hlavním cílem přirozená autorita. Nejdále mi je styl direktivní, který využívám pouze v nouzi a to v případech, že musím učinit nějaké rozhodnutí během krátkého časového úseku. Styl liberální, ten dokážu využít pouze u kolegů, kteří jsou v managementu a se vzděláním či zkušenostmi jsou na podobné úrovni jako já. Nejvíce však zastávám tedy demokratický styl, který spočívá v navození příjemné a důvěryhodné atmosféry mezi podřízeným a nadřízeným. K tomuto stylu právě patří i spoluúčast zaměstnanců na rozhodovacím procesu. Pro mě je velmi důležité vyslechnout názory od zaměstnanců, kterých se rozhodnutí týká. Závěrečné rozhodnutí vyplývá z hlasů většiny a následně je konzultováno s managementem, kde poslední slovo mám já. Zaměstnance se snažím určitě vést nikoliv řídit. Každému zaměstnanci dávám šanci využít svou kreativitu, přispět svými nápady do zlepšení kvality mateřské školy, spolurozhodovat o společných záležitostech a naslouchání každého z nich je pro mě zásadním přístupem.,,

Otázka číslo 2

Tazatel: Delegujete některé činnosti na ostatní zaměstnance?

Ředitelka MŠ: „Některé činnosti určitě deleguji na ostatní, protože je časově velmi náročné spravovat tři pobočky a bez delegování bych to sama opravdu nezvládla. Hlavními zaměstnanci, na které jsou delegovány konkrétní činnosti, jsou zástupce mateřské školy, vedoucí pobočky a vedoucí anglického jazyka. Zástupce školy se stará o dotace, kontrolu dokumentace a pomáhá mi při vytváření školního vzdělávacího programu. Na vedoucího pobočky deleguji část adaptace nového zaměstnance. Práce spočívá v tom, že vedoucí učitel seznámí nového zaměstnance s chodem mateřské školy a bezpečnostními

podmínkami. Vedoucí učitel dále zpracovává hodnocení celého týdne a posílá ho rodičům. Na vedoucího anglického jazyka deleguji hospitační činnost, tedy kontrolu rodilých mluvčí v hodině, a všechny překlady. Další činností, kterou nevykonávám sama, jsou pohovory, ke kterým si většinou přizvu vedoucího pobočky. Na závěr dodám, že těmto mým kolegům naprosto důvěřuji a doposud nenastal žádný problém.“

Otázka číslo 3

Tazatel: Jakým personálním činnostem věnujete nejvíce času a proč?

Ředitelka MŠ: „Nejvíce času věnuji získávání a výběru nových zaměstnanců a jejich motivaci. Jelikož naše školka má tři pobočky a hodně tříd, učitelé se často mění, zvláště rodilí mluvčí, a já tak nedělám nic jiného, než že sháním někoho nového, kdo by se do našeho týmu hodil. Zrovna tuto činnost konzultuji s ostatními učiteli. Chci, aby k nám nový kolega pasoval a měl alespoň podobné zájmy a hlavně lásku k dětem. Vybírám si na základě zaslaných životopisů. Pohovor pak většinou vedu s vedoucím učitelem, jak jsem již zmínila, a projíždíme životopisy konkrétních adeptů. Zahrnuji sem také krátký rozhovor v anglickém jazyce. Zásadní jsou pro mě tři oblasti a to vzdělání v oboru, zkušenosti s dětmi a osobnost člověka. Následuje zkušební hodina u dětí, kam se přijdu podívat i já. Následně se pak s kolegy poradíme a prokonzultujeme výběr. Co se týče obsazování vedoucích pozic, vybírám si vždy z vnitřního prostředí a to hlavně proto, že vedoucí zaměstnanec musí chodit naší školky již pečlivě znát. Také si myslím, že to může být velkou motivací. Hodně času trávím nad problematikou motivace zaměstnanců. S paní zřizovatelkou jsme na toto téma vedly dlouhé debaty, ze kterých se nakonec vyvinul systém sebehodnocení, tzv. „PPI“ (personal progress indicator). Každý zaměstnanec vyplní tento sebehodnotící dokument jednou za dva měsíce a já, společně s paní zřizovatelkou, dáváme dohromady zpětnou vazbu. Motivace pro zaměstnance pak může mít dvojí podobu a to buď ve formě finanční odměny (dle pracovního výkonu) nebo slovního ohodnocení. Další formy odměn mohou být multisportkarty, obědy zdarma, sleva na školném pro vlastní dítě. Myslím si, že každý si v tom vybere to své.“

Otázka číslo 4

Tazatel: Máte zpracovaný adaptační plán pro nově nastupujícího zaměstnance?

Ředitelka MŠ: „Adaptační plán zpracovaný máme. Adaptace je rozdělena na několik oblastí. Každá oblast je přidělena pověřené osobě a to mně, vedoucímu učiteli a třídnímu učiteli dané třídy. Práce je rozdělena následovně: já proškolím nového zaměstnance ohledně bezpečnosti práce, vysvětlím mu docházkový systém a omlouvání absence a projdeme spolu společné akce mateřské školy ve školním roce, které je nutné absolvovat. Nový zaměstnanec dostane svůj pracovní email a je zařazen do odpovídajících pracovních skupin, včetně rozvrhu. Potom vedoucí učitel uvede nově nastupujícího zaměstnance do principu chodu mateřské školy (seznámení se školním vzdělávacím programem, seznámení s prostory mateřské školy, umístění lékárničky, umístění potřebných dokumentů, ukázka zápisu třídní knihy a informování o každé třídě případně o dětech se speciálními potřebami). Třídní učitel uvede nově nastupujícího učitele do principu chodu třídy, seznámí ho s třídními pravidly, s rodiči dětí a s třídním vzdělávacím programem. Nově nastupující zaměstnanec se samozřejmě nejvíce věcí naučí v průběhu, kdy si některé situace sám zažije. Vždy se ale může obrátit na kohokoliv z těchto pověřených osob. Já osobně se s novým kolegou setkávám po zkušební době, kdy si promluvíme o dosavadní práci a o jeho spokojenosti.“

Otázka číslo 5

Tazatel: Podporujete další vzdělávání zaměstnanců? Posíláte učitele na nějaké kurzy v rámci mateřské školy?

Ředitelka MŠ: „Jsem si vědoma toho, že oblast dodatečného vzdělávání zaměstnanců je slabou stránkou naší školy. Vzhledem k tomu, že jsme soukromá mateřská škola, nedostáváme od státu finanční podporu a vlastní financování by bylo velmi nákladné. Výhodu ale vidím v tom, že někteří zaměstnanci studují dálkově zároveň s prací. Zvyšuje se tím kvalifikovanost pedagogického sboru. Studijní volno jim ale přesto, na základě pokynu paní zřizovatelky, udělit nesmím. Co se týče kurzů a přednášek, většinou vybírám přednášky pro učitele zdarma. Pokud má ale nějaký pedagogický pracovník velký zájem navštívit konkrétní seminář a obhájí jeho přínos pro mateřskou školu, může od paní zřizovatelky dostat svolení k účasti. Mezi tyto kurzy v minulosti patřily například tyto: kurz jógy, psychická odolnost dítěte či Hajného metoda. Kurzy, které byly hrazeny ze šablony, byly pro chůvu a asistentku pedagoga. Pro všechny zaměstnance se již pořádal

seminář první pomoci s udělením certifikátu. Je to ale určitě další oblast, na kterou se zaměříme v novém roce.“

Otázka číslo 6

Tazatel: Myslíte si, že dostatečně hodnotíte své zaměstnance?

Ředitelka MŠ: „Velký úspěch má již zmíněný systém sebehodnocení, kam detailně zpracovávám zpětnou vazbu a zaměstnanci se k ní mohou vyjádřit. Toto hodnocení je tedy jednou za dva měsíce. Potom docházím dvakrát do roka na hospitační činnost, kdy vedu s daným zaměstnancem rozhovor v kanceláři a společně hodnotíme výuku. Hospitační činnost vykonávám výhradně já, v případě cizinců je to vedoucí anglického jazyka. Vzájemná hospitační činnost zaměstnanců neprobíhá. Důležité je setkání na konci školního roku před letními prázdninami, kdy si individuálně domlouvám schůzku s každým zaměstnancem a řešíme spolu budoucnost, tedy jak se mu spolupracovalo s kolegu, jestli mu vyhovuje třída nebo chce přejít na jinou pobočku a jak je spokojen. V poslední řadě bych zmínila, že během mých přejezdů se téměř denně rychle ptám zaměstnanců, jestli je vše v pořádku. Za mě si tedy myslím, že je hodnocení dostatečné.“

Otázka číslo 7

Tazatel: Jakým způsobem se snažíte upevňovat kolektiv?

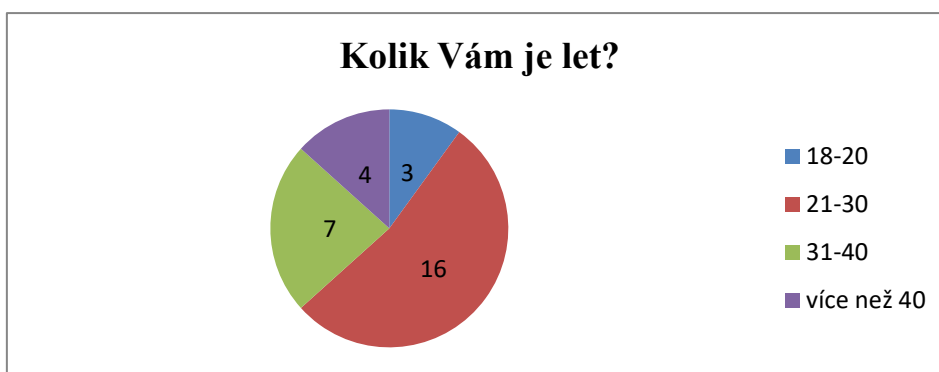
Ředitelka MŠ: „Pořádáme akce formou teambuildingu jako jsou třeba sportovní události, vánoční večírek, zahájení nového školního roku, ukončení školního roku. Na těchto akcích se sejdou zaměstnanci všech poboček, kteří se mezi sebou znají. Pobočky spolupracují například během letní akce pro rodiče nebo vánočního vystoupení v kostele, z čehož plyne, že učitelé se pravidelně setkávají a znají se i napříč pobočkami. Pořádáme minimálně tři akce za rok, kde se sejdeme všichni.“

2.2.2 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jaký pohled mají zaměstnanci na řízení a aplikaci personálních činností, a jak jsou zaměstnanci mateřské školy v těchto oblastech spokojeni. Dotazník obsahuje 21 otázek, které jsou otevřené či uzavřené a byl zpracován a rozeslán online. Celkem se zúčastnilo 30 respondentů, kteří pracují v mateřské škole na pozici pedagogického pracovníka, asistenta pedagoga nebo chůvy. V mateřské škole pracují pouze ženy. Dotazník byl anonymní.

Otázka 1: věk respondentů

Graf 1: věk respondentů

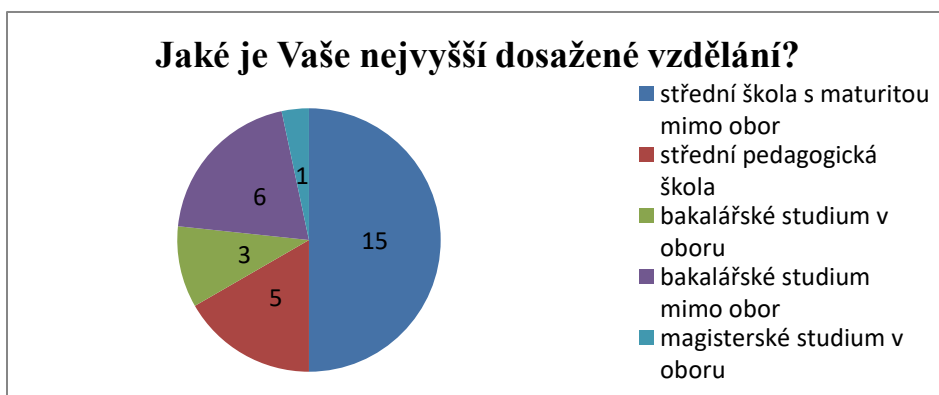


Zdroj: vlastní zpracování

Graf znázorňuje, že více než polovina respondentů je ve věku 21-40 let. 3 respondenti se pohybují ve věku 18-20 a 4 respondentům je 40 a více let.

Otázka 2: dosažené vzdělání

Graf 2: dosažené vzdělání

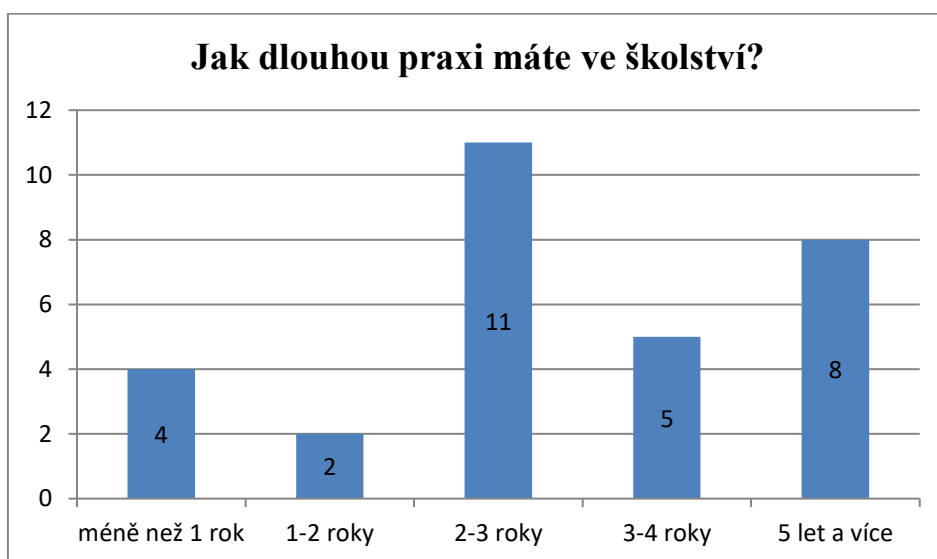


Zdroj: vlastní zpracování

Z těchto odpovědí vyplývá, že pouze 5 respondentů má vystudovanou střední pedagogickou školu, 3 respondenti mají bakalářské studium v oboru a 1 respondent má magisterské studium v oboru. Polovina respondentů však uvedla, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je střední škola s maturitou mimo obor a 6 respondentů uvedlo bakalářské studium mimo obor.

Otázka 3: délka praxe

Graf 3: délka praxe

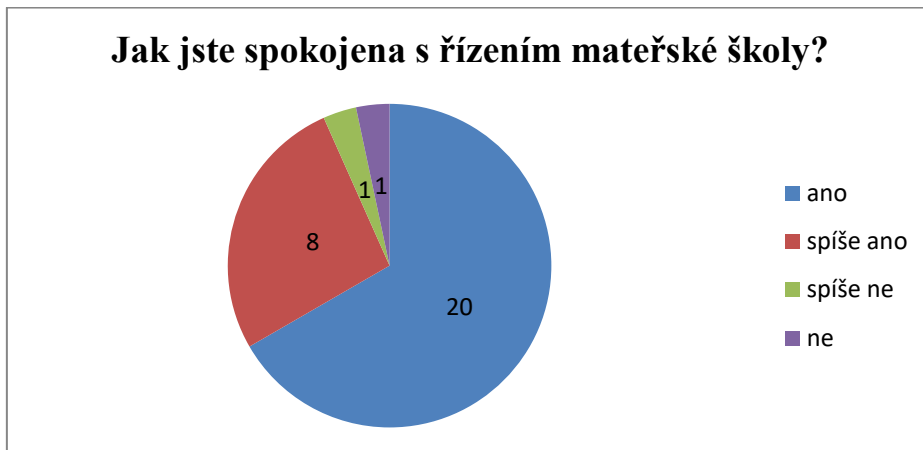


Zdroj: vlastní šetření

Graf znázorňuje, jak dlouhou praxi mají respondenti v oboru školství. Z odpovědí vyplývá, že nejvíce respondentů působí ve školství již 2-3 roky. 8 respondentů odpovědělo 5 let a více. Pouze 5 respondentů má praxi 3-4 roky a 6 respondentů pod 2 roky.

Otázka 4: spokojenost zaměstnanců s řízením

Graf 4: spokojenost zaměstnanců s řízením

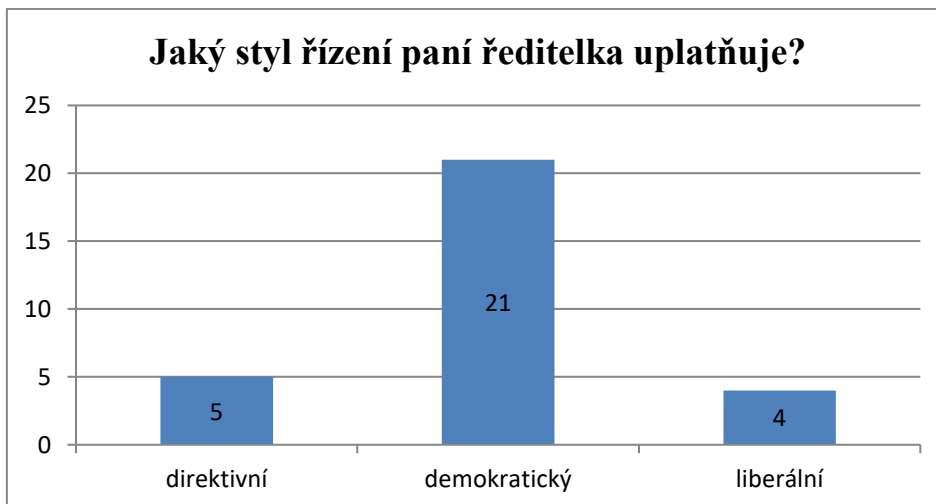


Zdroj: vlastní šetření

První otázka na téma řízení byla směřována na spokojenost zaměstnanců s řízením mateřské školy. Z grafu vyplývá, že téměř všem respondentům (28) řízení vyhovuje a pouze 2 respondenti vyjádřili nespokojenost. Hodnocení vyšlo velmi pozitivně.

Otázka 5: styly řízení

Graf 5: styly řízení



Zdroj: vlastní šetření

Navazující otázka zkoumá řízení mateřské školy, konkrétně jaký styl řízení paní ředitelka využívá. Ačkoliv většina respondentů (21) se přiklání k volbě demokratického stylu, odpovědi jsou různorodé. V této otázce je viditelné odlišné vnímání každého zaměstnance.

Otázka 6: přístup ředitelky

Graf 6: přístup ředitelky

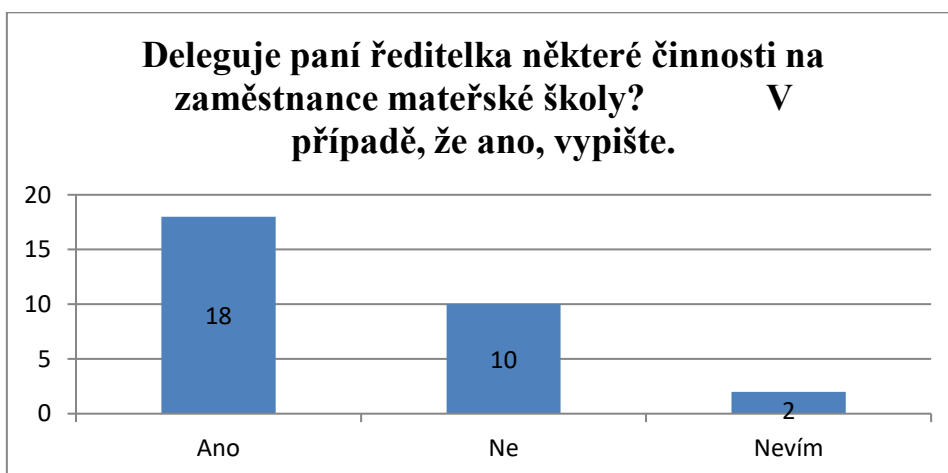


Zdroj: vlastní šetření

Většina respondentů (25) se přiklání k tomu, že je paní ředitelka spíše vede. Pouze 2 respondenti mají odlišný názor a 2 respondenti nevědí. Odpovědi respondentů spíše souhlasí s výpovědí paní ředitelky, která uvedla, že styl řízení jí není blízký.

Otázka 7: delegování činností na ostatní zaměstnance

Graf 7: delegování činností na ostatní zaměstnance

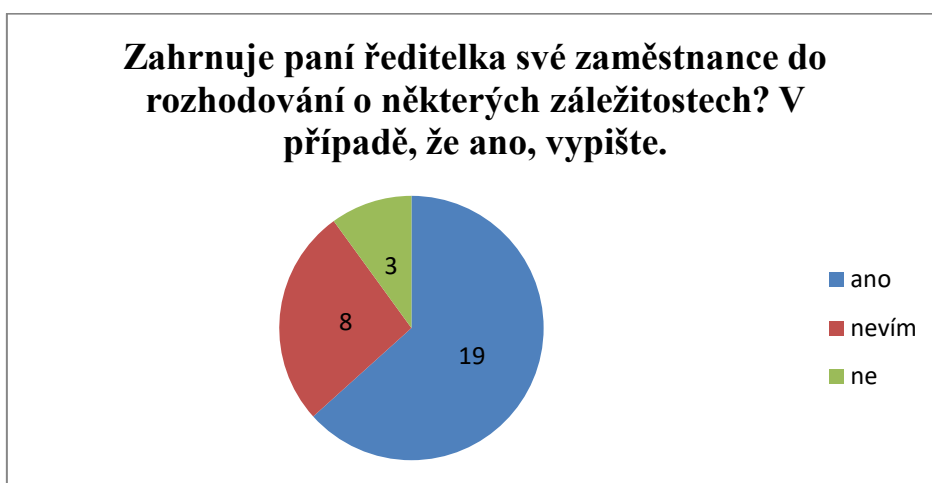


Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce respondentů (18) v odpovědi na tuto otázku uvedlo, že paní ředitelka deleguje některé činnosti i na ostatní zaměstnance. Jako příklad uvedli: tvoření rozvrhu, organizace akcí pro rodiče, zajištění zástupu za chybějící zaměstnance, překládání emailů a dokumentů do anglického jazyka od rodilého mluvčího, psaní týdenních souhrnů rodičům, vedení šablon a adaptace nově nastupujících zaměstnanců.

Otázka 8: spoluúčast na rozhodování

Graf 8: spoluúčast na rozhodování



Zdroj: vlastní šetření

Poslední otázka, která se zabývá řízením mateřské školy, je věnována spoluúčasti v rozhodování. 19 respondentů uvedlo, že paní ředitelka se svými zaměstnanci při rozhodování spolupracuje. Konkrétně se jedná o konzultaci s pedagogickými pracovníky ohledně výběru nově nastupujícího kolegy, přesunu dětí do vyšších tříd a postupu při potřebě speciální péče pro dítě. Dalších 8 respondentů nedokáže odpovědět a 3 respondenti se domnívají, že spoluúčast na rozhodování neprobíhá. Z grafu je patrné, že většina zaměstnanců je zahrnuta v rozhodovacím procesu a závěrečné rozhodnutí tak mohou ovlivnit. Záležitosti v rámci třídy, které byly zmíněny, je určitě zásadní konzultovat s třídním učitelem. Třídní učitel pracuje s dětmi každý den a díky individuálnímu přístupu ke každému dítěti má větší přehled o jejich znalostech a dovednostech. Konzultace výběru nového kolegy je vhodná. Jelikož si paní ředitelka zakládá na kvalitě týmu, snaží se vybírat vhodného kandidáta, který do něj zapadne.

Otázka 9: nabídka práce

Graf 9: nabídka práce



Zdroj: vlastní šetření

Tato otázka slouží především pro paní ředitelku. Nejvíce respondentů našlo inzerát na sociálních sítích a na stránkách mateřské školy. 5 respondentů dostalo doporučení od známého a 2 respondenti uvedli, že oslovili paní ředitelku sami.

Otázka 10: výběrové řízení

Jak probíhalo výběrové řízení s paní ředitelkou a jaká byla Vaše spokojenost?

Otázka ohledně výběrového řízení byla otevřená. Nejvíce respondentů (25) uvedlo, že byl pohovor s paní ředitelkou příjemný a dotazovala se hlavně na zkušenosti s dětmi a na nejvyšší dosažené vzdělání. Odpovědi se také shodovaly v oblasti prověřování úrovně cizího jazyka, kdy část pohovoru byla vedena v angličtině. Z odpovědí je zřejmé, že pohovor vždy trval zhruba 20-30 minut a následovala prohlídka celé mateřské školy a seznámení s kolegy. Respondenti uvedli dobu čekání na zprávu o přijetí v rámci týdne ode dne pohovoru. 25 respondentů ke svým odpovědím přidalo také poznámku, že součástí výběrového řízení byl jeden zkušební den s dětmi, kdy si museli nachystat aktivity pro děti a vést dopolední blok. S tímto průběhem výběrového řízení bylo spokojeno 25 respondentů, z nichž 3 respondenti odpověděli „spíše ano“. Ostatních 5 respondentů vyjádřilo nespokojenost, kde důvodem byla především „zkouška“ z anglického jazyka.

Otázka 11: uvedení do MŠ první den nástupu

Graf 10: uvedení do mš první den nástupu



Zdroj: vlastní šetření

Jedenáctá otázka byla zaměřena na uvedení nového zaměstnance do koloběhu mateřské školy první den nástupu. Z grafu vyplývá, že prvním dnem provází nového kolegu především vedoucí učitel. Pouze 4 respondenti uvedli paní ředitelku, 6 respondentů třídního učitele a 1 respondent uvedl zástupce mateřské školy. Z těchto odpovědí vyplývá, že o uvedení nového kolegy se stará více lidí.

Otázka 12: adaptace

Dvanáctá otázka byla otevřená a navazovala na předešlou otázku, která se týká uvedení do principu chodu mateřské školy.

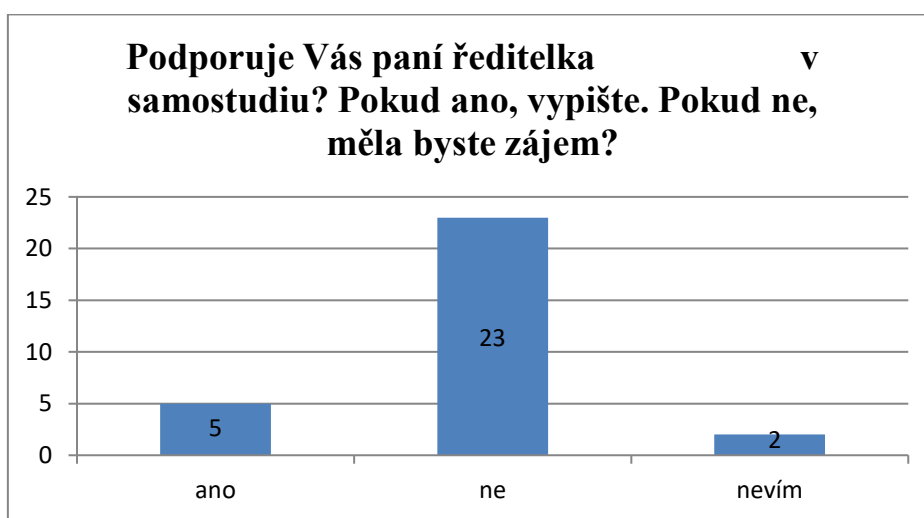
Jak proběhla adaptace a jak jste byla spokojena?

V komentářích bylo zmíněno, jak adaptace probíhá. Více než polovina respondentů (17) uvedlo, že uvedení do chodu mateřské školy bylo trochu zmatečné. Informací, které si musel nový kolega zapamatovat bylo mnoho a nikde nebyl žádný pomocný dokument, podle kterého by se nový kolega mohl řídit. Pomoc od třídního učitele sice probíhala, ale celkem 10 respondentů by uvítalo větší oporu u paní ředitelky a častější poskytování zpětné vazby než poprvé za tři měsíce, tedy po zkušební době. 6 respondentů uvedlo, že s adaptací byli velmi spokojeni. Oporu měli jak u vedoucího učitele a třídního učitele, tak i u paní ředitelky. Jelikož ale dostávali zpětnou vazbu od třídního a vedoucího učitele,

tak jim pohovor s paní ředitelkou, až po třech měsících, stačil. 4 respondenti zmínili, že by proces adaptace mohl být lepší, jelikož je na nového kolegu zpočátku kladeno mnoho požadavků. Pouze 3 respondenti nebyli spokojeni vůbec. Důvodem byl chaos, nepřiměřená zpětná vazba a množství práce na začátek.

Otázka 13: podpora v samostudiu

Graf 11: podpora v samostudiu

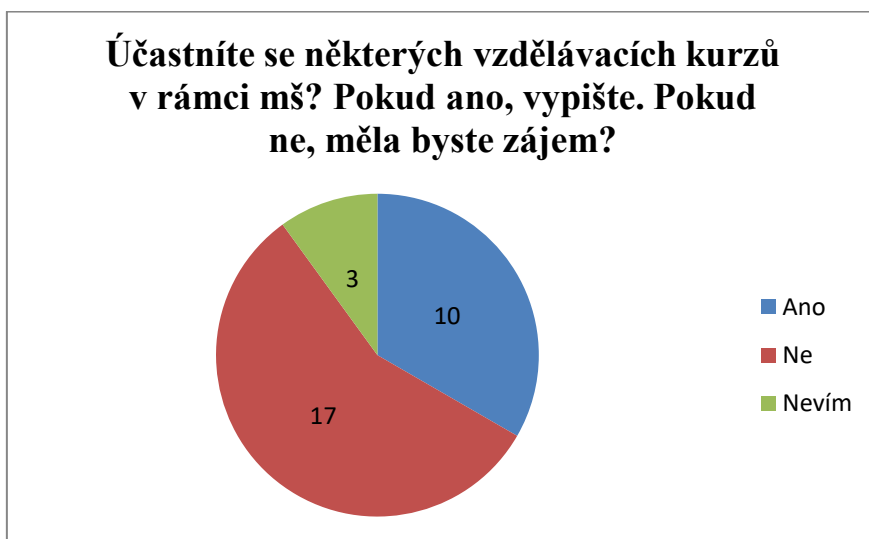


Zdroj: vlastní šetření

Odpovědi na otázku, která se zabývá podporou dalšího vzdělávání zaměstnanců, byly většinou záporné. Většina respondentů (23) odpovědělo, že podpora samostudia od paní ředitelky neprobíhá. Pouze 5 respondentů uvedlo, že paní ředitelka v samostudiu podporuje konkrétně chůvy a asistenty pedagoga. 15 respondentů z těch, kteří odpověděli „ne“, by mělo zájem zahájit studium či nějaký dlouhodobější kurz v oblasti předškolní pedagogiky.

Otázka 14: nabídka vzdělávacích kurzů

Graf 12: nabídka vzdělávacích kurzů

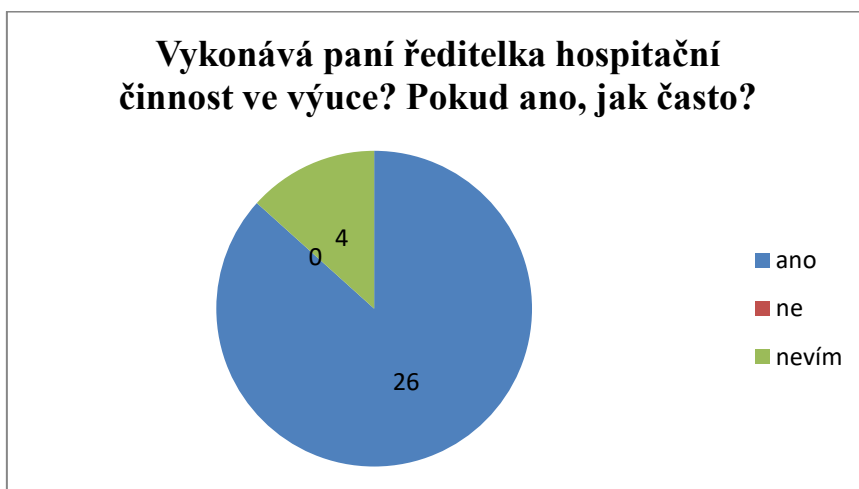


Zdroje: vlastní šetření

Čtrnáctá otázka úzce souvisí s předchozí otázkou a dotazuje se respondentů, jestli byli posláni na nějaký kurz v rámci mateřské školy. Nadpoloviční většina (17) odpověděla, že se žádných kurzů neúčastnili. Pouze třetina (10) respondentů uvedla jako příklad kurz chůvy, kurz jógy, seminář o výchově k odolnosti, seminář o autismu, kurz pro asistenta pedagoga. Časté odpovědi byly kurz první pomoci a bezpečnostní kurz pro všechny zaměstnance. 6 respondentů uvedlo, že kurzy jsou nabízeny pouze někdy a to jen českým učitelům. Celkem 18 respondentů zmínilo, že by měli o nabídku kurzů zájem. Rodilí mluvčí nemají šanci v této mateřské škole na návštěvu kurzů. Z odpovědí vyplývá, že na kurzy jsou posílány především chůvy a asistenti pedagogů. Odpovědi se tedy shodují s předchozí otázkou. Rozhodně by se měl klást větší důraz na rozšiřující vzdělání pedagogických pracovníků. Nesmí se zapomínat ani na rodilé mluvčí ze Spojených států, kde je vzdělávací systém velmi odlišný. Bez podpory se nemají šanci do českého vzdělávacího systému plně zapojit.

Otázka 15: hospitační činnost

Graf 13: hospitační činnost

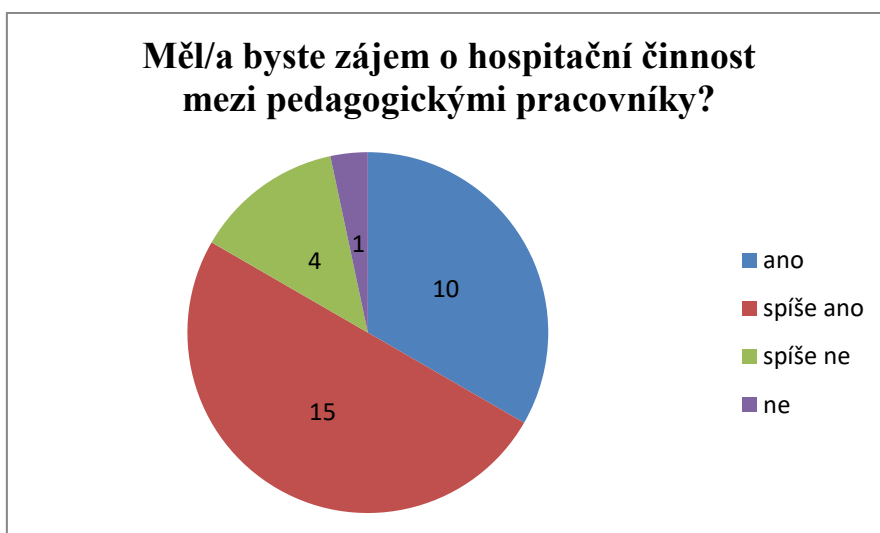


Zdroj: vlastní šetření

Hospitační činnost je jednou ze základních úloh ředitele školy. Většina respondentů (26) odpověděla, že paní ředitelka navštěvuje každou třídu dvakrát do roka, čili jednou za pololetí.

Otázka 16: zájem o vzájemnou hospitační činnost

Graf 14: zájem o vzájemnou hospitační činnost



Zdroj: vlastní šetření

V rozhovoru s paní ředitelkou bylo řečeno, že vzájemná hospitace pedagogických pracovníků neprobíhá. Tato otázka se tedy rovnou zabývala tím, jestli by o to zaměstnanci měli zájem. Podle výsledků by měla většina respondentů (25) zájem o vzájemnou hospitační činnost. Pouze 5 respondentů zájem nemá.

Otázka 17: hodnocení mimo hospitační činnost

Graf 15: hodnocení mimo hospitační činnost

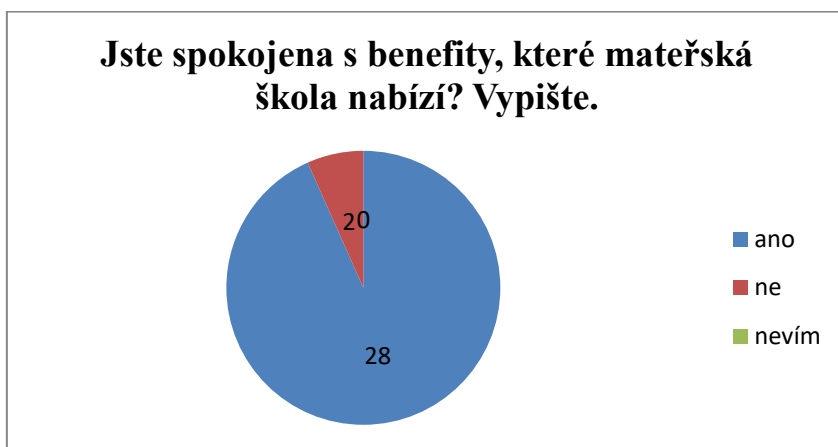


Zdroj: vlastní šetření

Otázka sedmnáctá se zabývá hodnocením zaměstnanců mimo hospitační činnost. Nadpoloviční většina respondentů (17) odpověděla, že je paní ředitelka hodnotí a to především podle „PPI“. Další častou odpovědí (5) bylo, že paní ředitelka má konzultaci s každým zaměstnancem vždy před koncem školního roku, kde se probírá kvalita práce a hlavně plány na příští školní rok. Zaměstnanci dostávají možnost se vyjádřit k tomu, zda chtějí přeřadit do jiné třídy odlišné věkové kategorie. Pouze 6 respondentů si není vědomo, že by je paní ředitelka hodnotila nad rámec a 7 respondentů tvrdí, že je nehodnotí. 3 respondenti s nesouhlasem zmiňovali, že by preferovali osobní kontakt místo psaného sebehodnocení.

Otázka 18: spokojenost s benefity

Graf 16: spokojenost s benefity

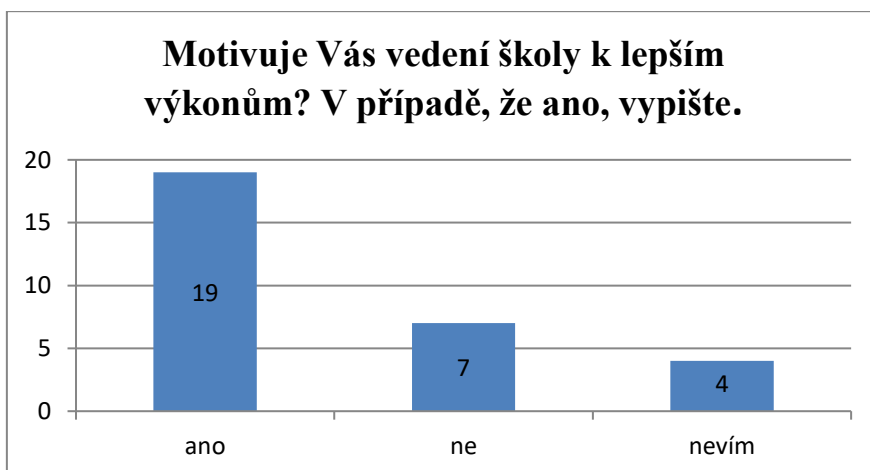


Zdroj: vlastní šetření

Otázka číslo 18 zjišťovala, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s benefity. Krom 2 respondentů je většina spokojena. Jako zmíněné benefity uvedli respondenti tři dny placeného zdravotního volna za rok, placení „multisport karty“, stravu zdarma, snížené školné za vlastní dítě, finanční odměnu na Vánoce a finanční bonusy v rámci sebehodnotícího dotazníku.

Otázka 19: motivace

Graf 17: motivace

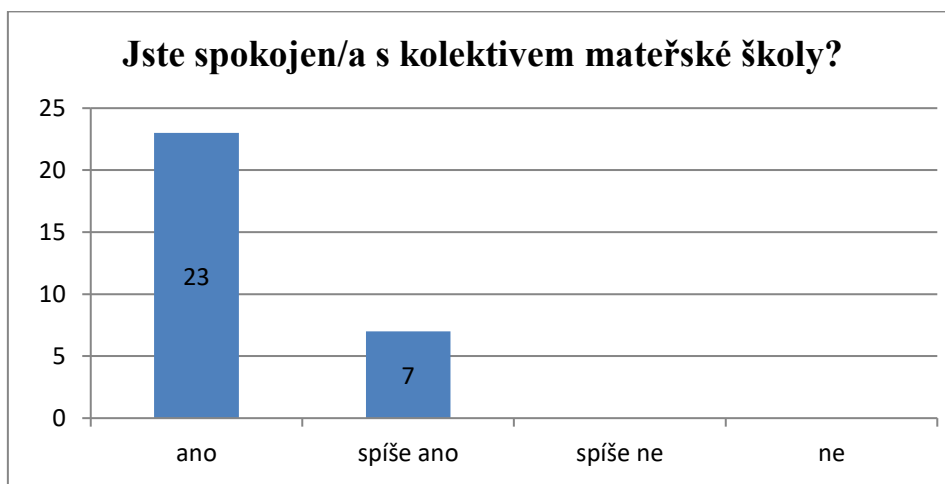


Zdroj: vlastní šetření

Devatenáctá otázka je otevřená a zjišťuje, jak zaměstnanci vnímají motivaci. Více než polovina respondentů (19) uvedla jako největší motivaci nově založený systém sebehodnocení „PPI“. Ovšem 6 z nich vyzdvihlo finanční motivaci a 13 zmínilo slovní hodnocení formou pochvaly či návrhu na zlepšení. Další častou odpovědí byla nepřetržitá komunikace všech zaměstnanců na sociálních sítích. 7 respondentů v mateřské škole nevnímá žádnou motivaci ke zlepšení pracovního výkonu a 4 respondenti nedokážou odpovědět. Z výsledku je patrné, že na každého zaměstnance působí jiné motivační faktory.

Otázka 20: spokojenost s kolektivem mš

Graf 18: spokojenost s kolektivem mš



Zdroj: vlastní šetření

Otázka zaměřená na spokojenost s týmem vyšla velmi pozitivně. 23 respondentů je velmi spokojeno s týmem a 7 spíše ano. Je zjevné, že paní ředitelka se pečlivě stará o výběr nových zaměstnanců, jak uvedla v rozhovoru.

Otázka 21: Jaké zájmové akce pro vás vedení mš připravuje?

Většina respondentů uvedlo, že vedení mateřské školy pořádá pro své zaměstnance sportovní akce, vánoční večírek, zakončení školního roku na zahradě s občerstvením. 10 respondentů také uvedlo, že si ve své práci našli zároveň dobré kamarády a často se setkávají mimo práci.

2.3 Vyhodnocení

2.3.1 Výzkumná otázka 1

Jak se liší vnímání paní ředitelky s vnímáním zaměstnanců v oblasti přístupu řízení, který ředitel uplatňuje?

Řízení mateřské školy

Na oblast řízení mateřské školy bylo v dotazníku vypracováno 5 otázek. Cílem zjištění bylo, jak zaměstnanci vnímají přístup paní ředitelky a jestli jsou s tímto přístupem spokojeni. Téměř většina respondentů (28) zodpověděla, že je s vedením mateřské školy spokojena. Z odpovědí je zjevné, že paní ředitelka své zaměstnance opravdu vede a snaží se o přirozenou autoritu, jak sama zmínila v rozhovoru. Vedení je v dnešní době již více využívané. Lidé jsou sebevědomější a většinou nechtějí pouze plnit příkazy, ale spoluvytvářet cestu k cíli. Vnímání každého zaměstnance je ale jiné. Záleží na jeho charakteru a přístupu k práci. Člověk, který potřebuje spíše stimulovat je s řízením spokojen, jelikož jsou mu uděleny konkrétní úkoly a on má tak přesný přehled jak o své práci, tak o očekáváních svého nadřízeného. Lidé, kteří potřebují motivovat, potřebují také prostor pro svoji iniciativu a realizaci, čemuž odpovídá vedení. Jsou motivováni různými motivačními faktory, z nichž častěji převládá nehmotná složka, jako může být spoluúčast na rozhodování, pocit důležitosti, odpovědnosti nebo touha přispívat svými nápady k prosperitě organizace.

Paní ředitelka uvedla, že nejvíce uplatňuje styl demokratický, kdy se snaží zapojovat zaměstnance do chodu mateřské školy, vyslechnout si názory a přijmout nové nápady. Toto tvrzení vnímají stejně i zaměstnanci. Pouze 5 zaměstnanců má pocit, že paní ředitelka uplatňuje direktivní styl a 4 zaměstnanci pocítují styl liberální. Výsledky jsou nicméně v pořádku, jelikož paní ředitelka přiznala, že ve skutečnosti uplatňuje všechny styly, přičemž vždy záleží na situaci. Již v teoretické části je zmíněna nezbytnost spolupráce a komunikace mezi ředitelem a pedagogy. Každý ředitel by se měl zajímat o průběh výuky a zapojovat zaměstnance do chodu mateřské školy. Tento přístup vyvolává mezi podřízeným a nadřízeným zaměstnancem hlubší vztah a zároveň respekt k autoritě. Není to ale vždycky optimální výběr. Manažer by měl znát zájmy lidí a cíl organizace.

Na těchto dvou aspektech pak budovat cestu k lidem a vhodný přístup, kde bude nadále zachována autorita.

Dalším tématem byla spoluúčast zaměstnanců na rozhodování. Paní ředitelka uvedla, že při rozhodování o konkrétních záležitostech zahrnuje všechny zaměstnance a zajímá se o jejich názor. S tímto tvrzením však souhlasí pouze (19) respondentů. Zbytek respondentů buď neví, nebo nesouhlasí. Zde se vnímání trochu liší. Paní ředitelka by měla dbát na názory všech zaměstnanců, jak uvedla. Jelikož je vedoucím pracovníkem, měla by lépe kontrolovat, aby se opravdu každý rozhodovacího procesu účastnil a nebyl vyčleněn nebo opomenut. Spoluúčast na rozhodování není povinností, ale vyslechnutí více názorů a pohledů na danou situaci je mnohem efektivnější a zároveň poskytuje více podkladů pro srovnávání, vyhodnocování a tvorbu závěrečných rozhodnutí.

Poslední otázka v oblasti řízení se věnovala tématu delegování činností na ostatní zaměstnance. Paní ředitelka uvedla, že je pro ni delegování nezbytné a některé činnosti deleguje na své podřízené, mezi které patří zástupkyně, vedoucí učitel a rodilý mluvčí. Respondenti uvedli konkrétní příklady, jako jsou: tvoření rozvrhu, organizace akcí pro rodiče, zajištění zástupu za chybějící zaměstnance, překládání emailů a dokumentů rodilými mluvčími do anglického jazyka, psaní týdenních souhrnů rodičům, vedení šablon a adaptace nově nastupujících zaměstnanců. Všechny tyto činnosti byly paní ředitelkou rozřazeny konkrétním vedoucím zaměstnancům. Paní ředitelka přesně ví, na koho jsou dané činnosti delegovány, má v zaměstnance velkou důvěru a díky tomu má čas se zabývat důležitější prací. Jak je popsáno v teoretické části, delegování, zvláště ve školství, by mělo být samozřejmostí. Je téměř nemožné, aby ředitel školy kvalitně vykonával všechny činnosti najednou.

2.3.2 Výzkumná otázka 2

Jaké personální činnosti jsou, z pohledu zaměstnanců, v mateřské škole Wonderland na nedostatečné úrovni?

Adaptace zaměstnanců

Paní ředitelka zmínila, že má zpracovaný plán pro kolegy, kteří se podílí na adaptaci nového zaměstnance, což je vedoucí učitel a třídní učitel. Každý z nich má v bodech

vypsáno, co má novému kolegovi předat za informace a jak ho má v začátcích podporovat. Z dotazníkového šetření ale vyplynulo, že více než polovina respondentů s adaptací spokojena příliš nebyla. Hlavním důvodem bylo mnoho osob podílejících se na adaptaci, proces byl vnímán jako chaotický a noví zaměstnanci vyžadovali větší podporu a více zpětné vazby od paní ředitelky. Dalším častým důvodem bylo příliš informací najednou. Přesto 6 zaměstnanců bylo s adaptací velmi spokojeno. Tato tvrzení mohla u nově nastupujících vyvolat pocit zmatenosti, na koho se obrátit v různých situacích. Paní ředitelka uvedla, že si je vědoma toho, kolik nových informací musí nově nastupující kolega pojmout. Z odpovědí vyplynulo, že adaptační plán není dobře nastaven. Zde bude potřeba vymyslet a implementovat nový adaptační plán. V takto velké organizaci je nezbytné vypracování písemného adaptačního programu a, jak je uvedeno v teoretické části, neměl by chybět systém kontrol průběhu a výsledků adaptace.

Hodnocení zaměstnanců

Naprostá většina respondentů (26) se shodla, že paní ředitelka vykonává hospitační činnost a to dvakrát do roka. Během hospitace si píše body do dokumentu a poté je konzultuje s kontrolovaným pracovníkem a společně zhodnotí výsledek a případně navrhnou postup ke zlepšení. Mimo hospitační činnost probíhá hodnocení na způsob „PPI“, což znamená systém sebehodnocení a poskytování zpětné vazby od paní ředitelky a zřizovatelky. Sebehodnocení je online a vyplňuje se jednou za dva měsíce. Zaměstnanci detailně popíší svůj průběh práce, který se dělí na očekávanou práci a práci nad rámec. Na základě těchto údajů poskytuje management zpětnou vazbu, popřípadě finanční ohodnocení ke mzdě. Z těchto údajů je zjevné, že zaměstnanci jsou hodnoceni pouze paní ředitelkou a paní zřizovatelkou. Chybí zde vzájemné hodnocení zaměstnanců, které v mateřské škole neprobíhá, přesto z dotazníkového šetření vyplynulo, že by většina respondentů (25) mělo o vzájemnou hospitační činnost zájem. Jelikož v této mateřské škole je podpora vzdělávání na nízké úrovni, alespoň systém vzájemné hospitace by mohl přispět k načerpání nových zkušeností. 3 respondenti uvedli, že postrádají osobní kontakt s paní ředitelkou. To bohužel, díky její pracovní vytíženosti, není reálné změnit.

Vzdělávání zaměstnanců

Oblast vzdělávání zaměstnanců v mateřské škole Wonderland je podle výsledků dotazníkového šetření na velmi nízké úrovni. Celkem 23 respondentů odpovědělo, že je paní ředitelka v dalším vzdělávání nepodporuje. Z toho 15 respondentů by o tuto možnost mělo zájem. Z otázky, která zjišťuje nejvyšší dosažené vzdělání, vyšlo, že pouze 9 zaměstnanců má vystudovaný obor, který se týká školství. Z toho vychází, že pracovníci nemají dostatečné znalosti v dané oblasti a potřebují si tyto znalosti doplnit studiem či kurzy. Z výzkumu vyplynulo, že pouze 10 respondentů se doposud účastnilo vzdělávacích kurzů, jako jsou kurzy pro chůvy nebo asistenty, kteří to ke své práci nezbytně potřebují. Zmíněno bylo také, že se zaměstnanci mohou účastnit kurzů zdarma, což pro někoho nemusí být dostatečná motivace. Celkem 15 respondentů by o vzdělávací kurzy mělo zájem. Z teoretické části vyplývá, že jednou z kompetencí manažera je vytvářet podmínky pro zvyšování kvalifikace v oboru, kterou paní ředitelka s paní zřizovatelkou téměř nesplňují. Zde je nezbytné vytvořit další vzdělávací plán pedagogických pracovníků a nepřehlížet ani rodilé mluvčí, kteří většinou nemají s českým vzdělávacím systémem zkušenosti. Tyto výsledky si paní ředitelka sice uvědomuje, ale je vhodné jim dát prioritu a snažit se najít řešení. Samostudium je velmi důležitou složkou pro další vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj v dané oblasti. Výhodou je zájem některých zaměstnanců o další vzdělávání, přestože nedostávají studijní placené volno. Kvalita vzdělávání dětí však stojí hlavně na dovednostech a znalostech učitelů. Paní ředitelka si uvědomuje nedostatečnou vzdělanost některých zaměstnanců, kteří pracují s dětmi. Tím spíše by tuto oblast měla podpořit. Prvním krokem je vytvoření dalšího vzdělávacího plánu. Podle většiny respondentů paní ředitelka sebevzdělávání nepodporuje ani finančně ani nehmotně a spoléhá na zájem samotných pracovníků se dále vzdělávat, což se ale nemusí nutně týkat všech zaměstnanců.

2.3.3 Výzkumná otázka 3

S jakými personálními činnostmi jsou zaměstnanci spokojeni?

Získávání a výběr zaměstnanců

Paní ředitelka, jak již uvedla v rozhovoru, získává zaměstnance především z vnějšího okolí. Z dotazníku vyplynulo, že nejvíce respondentů (14) našlo inzerát na sociálních

sítích. Tato odpověď je užitečná hlavně při dalším hledání nových zaměstnanců. Z vnitřního prostředí paní ředitelka zaměstnance povyšuje. Týká se to například pozice vedoucího učitele, který již chod mateřské školy musí znát, aby mohl tuto činnost vykonávat. Dále pak vedoucího anglického jazyka, který je kompetentní kontrolovat anglicky vedenou výuku a musí k tomu mít předpoklady. Obsazování pozic v managementu z vnějšího trhu práce je, především pro mateřské školy, velmi náročné. Každá mateřská škola je něčím specifická (zvlášť soukromá) a zaměstnanec, který je součástí managementu, by měl chod mateřské školy dobře znát. Teoretická část tvrdí, že při obsazování náročnějších pozic je tedy určitě vhodnější získávat zaměstnance z vnitřního trhu. Téměř všude se najdou zaměstnanci, kteří poctivě a pilně pracují a právě při těchto příležitostech může přijít jejich chvíle. Může to být odměna za jejich dobře odvedenou práci a mají možnost se zabývat těžšími úkoly a situacemi. I větší podíl na spolurozhodování, jak uvedla paní ředitelka, která s managementem konzultuje nejvíce záležitostí, může zaměstnanci zvýšit sebevědomí a pomoci načerpat nové zkušenosti. S průběhem výběrového řízení bylo spokojeno celkem 25 respondentů, což je většina. Pět respondentům se nelíbil krátký rozhovor v anglickém jazyce a pro jednoho respondenta byl rozhovor příliš dlouhý. Tato tvrzení jsou opět v souladu s výroky paní ředitelky. Je-li ale mateřská škola zaměřená na anglický jazyk, je zřejmé, že si jeho úroveň bude paní ředitelka chtít ověřit. Není tudíž možné tuto část rozhovoru vynechat.

Péče o zaměstnance

Teoretická část zmiňuje, že do kompetencí ředitele patří také vytváření vhodného a bezpečného prostředí pro zaměstnance. Paní ředitelka se velmi zaměřuje na atmosféru mezi kolegy a sociální klima v mateřské škole. Proto je pro ni nezbytné konzultovat nově nastupujícího kolegu s ostatními členy týmu. Všichni zaměstnanci (30) uvedli, že jsou spokojeni se současným týmem. 10 respondentů dokonce odpovědělo, že si v týmu našli blízké kamarády, s kterými se setkávají i mimo pracovní dobu. Management pořádá různé společné akce pro stmelení týmu, jako jsou vánoční večírky, sportovní aktivity, zakončení školního roku atd.

Dle odpovědí zaměstnanců, které se shodují s výroky paní ředitelky je poskytováno několik benefitů:

- Strava zdarma
- Placení „Multisport karty“
- Sleva na školném v mš Wonderland za vlastní dítě
- Sebehodnocení a finanční odměny

Takové množství benefitů většinou není pro mateřskou školu typické.

Motivace zaměstnanců

Jak je již zmíněno v teoretické části, motivace se dělí na vnitřní a vnější. Na každého jedince působí jiné motivační faktory. Z grafu vyplývá, že nadpoloviční většina zaměstnanců (19) je velmi spokojena s nově zaběhlým dokumentem pro sebehodnocení. Ovšem 6 z nich motivuje především finanční stránka a na 13 z nich působí spíše slovní hodnocení. Proto je velmi důležité přistupovat ke každému jedinci individuálně a hned ze začátku zjišťovat jeho potřeby. 7 zaměstnanců uvedlo, že motivování nejsou a 4 nedokážou posoudit. Celkem 11 zaměstnanců motivaci zatím nenašlo a paní ředitelka by s tím měla něco udělat. Sledovat jejich výsledky, více se zaměřit na jejich potřeby a zájmy a nastavit motivační faktory tak, aby na jedince působily.

2.4 Návrhy na zlepšení

Dotazníkové šetření odhalilo několik nedostatků v konkrétních personálních činnostech. Na základě těchto zjištění, bylo navrženo řešení pro zlepšení a větší spokojenost zaměstnanců mateřské školy

Adaptace zaměstnanců

S procesem adaptace mnoho zaměstnanců spokojeno nebylo a to hlavně kvůli nedostatečné zpětné vazbě od paní ředitelky. Dalším faktorem bylo zapamatování mnoha nových informací hned od prvního dne.

Návrh na zlepšení

- Vytvořit nový adaptační plán pro nově nastupujícího kolegu na jeden měsíc, který bude obsahovat požadované činnosti, jako jsou: seznámení s rodiči, seznámení s dětmi, seznámení s pravidly třídy, seznámení s chodem mateřské školy. Ke každé oblasti napsat osobu, která je zodpovědná. V tomto případě třídní učitel, vedoucí učitel a paní ředitelka.
- Častější komunikace pověřených osob s nově nastupujícím kolegou. Paní ředitelka by měla mít s novým kolegou osobní pohovor vždy na konci týdne a poskytnout vzájemnou zpětnou vazbu
- Založení dokumentu, který bude obsahovat obecné informace pro zaměstnance mateřské školy, kde mohou najít kontaktní osoby, jak se řeší absence, jak funguje kódování, manipulace s tiskárnou, co vše zkontrolovat před odchodem z mateřské školy, jak objednávat materiál, kde je uložena dokumentace žáků a rodičů o vyzvedávání atd. Jelikož má mateřská škola Wonderland specifickou komunikaci mezi sebou, rodiči a také specifické požadavky od zaměstnanců, tento dokument by byl ideální pro každého nového kolegu. Dokument by měl obsahovat také kontakty managementu nejlépe s fotkou pro orientování, na koho se obrátit v případě konkrétního problému.

Hodnocení zaměstnanců

Paní ředitelka hodnotí své zaměstnance dostatečně, nejvíce formou online dokumentu sebehodnocení, s kterým je většina zaměstnanců velmi spokojena. Někteří zaměstnanci by uvítali více osobního kontaktu, to ale není zcela možné, díky celkovému počtu zaměstnanců. Chybí zde ale vzájemné hodnocení mezi kolegy, o které by byl zájem.

Návrh ke zlepšení

- Vypracovat povinný plán hospitací. Jelikož je podpora vzdělávání zaměstnanců na velmi nízké úrovni, paní ředitelka by měla zvážit povinné hospitace a to zvláště u kolegů, kteří potřebují načerpat nové zkušenosti nebo nemají dostatečné vzdělání. Jistě má v mateřské škole zkušené kolegy, kteří by mohli být nově příchozím zaměstnancům nápomocni.
- Vypracovat dobrovolný plán hospitací. Každý navštíví konkrétní kolegy a třídu, o které má zájem. Odvíjet se to může i od stejného věku dětí. Například kolega se třídou dvouletých dětí nebude mít zájem navštívit třídu předškolních dětí. Proto by měla být hospitace dobrovolná a odvíjet se od výběru zaměstnanců.
- Vzájemná hospitace neposkytuje výhody pouze zaměstnanci, který sleduje. Ten by měl po ukončení hospitace diskutovat se sledovaným kolegou klady a zápory. Pak se jedná o hodnocení a poskytování zpětné vazby nejen od managementu, ale také z pohledu kolegů na stejné či podobné pracovní pozici. I dokonalý pedagog si občas nevšimne malé chyby.

Vzdělávání zaměstnanců

Personální činnost, na kterou by se paní ředitelka měla nejvíce zaměřit, je ovšem vzdělávání zaměstnanců, které v mateřské škole Wonderland téměř neprobíhá.

Návrh na zlepšení

- Založit knihovnu pro zaměstnance školy s odbornými publikacemi (časopisy, knihy, zákony)

- Upravit vzdělávací plán a podporovat hlavně zaměstnance, kteří nemají vystudovanou pedagogiku, aby co nejdříve zahájili studium. Doplnit si kvalifikaci lze třeba na střední pedagogické škole, kde dálkové studium předškolní pedagogiky trvá 2 roky. Nebyl by to tedy takový problém s ohledem na absenci.
- Nezapomínat ani na zaměstnance, kteří již dálkově studují. Pokud se studium týká doplnění kvalifikace, měla by paní ředitelka jako motivaci zvážit studijní volno či volno na státnicové zkoušky. Takové volno není povinností ředitele školy, pokud si studium sám od zaměstnance nevyžádá.
- Posílat zaměstnance na akreditované kurzy v rámci ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Mnoho organizací poskytuje různé kurzy v oblasti předškolního vzdělávání. Finance jdou získat například ze šablon nebo podpory od státu.
- Mateřská škola Wonderland vydává mnoho finančních prostředků na aktivity pro zaměstnance či finanční bonusy v rámci sebehodnocení. Tyto podporované činnosti zaměstnance motivují, ale měl by se vypracovat nový plán investic a finance rovnoměrně rozdělit i do vzdělávání. Cena by se mohla snížit výběrem kompetentního přednášejícího, který by udělal přednášku přímo v mateřské škole pro celý personál.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout opatření konkrétní mateřské školy ke zlepšení v oblasti řízení a aplikování personálních činností managementem, za účelem větší spokojenosti zaměstnanců. Lidský kapitál se považuje za to nejценnější, co organizace, v tomto případě mateřská škola, má. Proto je spokojenost zaměstnanců, pro ředitele mateřské školy, velmi důležitou složkou. Spokojenost se také přenáší do kvality výkonu práce, která by měla být na vysoké úrovni, proto je nezbytné se o potřeby zaměstnanců z pohledu ředitele zajímat.

První část bakalářské práce stanovuje pojmy pro řízení organizace a to především odlišné přístupy manažera ke svým podřízeným zaměstnancům. Jsou zde také vymezeny právní předpisy předškolního vzdělávání. Další část se věnuje popisu personalistiky a konkrétních personálních činností. Veškerý obsah směřuje na školství a ředitele škol.

Praktická část se zabývá porovnáním vnímání ředitele s vnímáním zaměstnanců v oblasti řízení lidí a aplikací personálních činností a zároveň zjištěním spokojenosti zaměstnanců v těchto oblastech. Výzkum probíhal kvantitativní metodou a to formou rozhovoru a dotazníkového šetření. První byl vytvořen anonymní online dotazník zabývající se spokojeností zaměstnanců s řízením a personálními činnostmi, který byl rozeslán všem zaměstnancům mateřské školy. Poté byl uskutečněn rozhovor s paní ředitelkou nad těmito otázkami. Otázky v dotazníkovém šetření byly vypracované na základě výzkumných otázek. Celkové vyhodnocení obsahuje porovnání odpovědí paní ředitelky, výsledků z dotazníku a teoretické části.

První výzkumná otázka: Jak se liší vnímání paní ředitelky s vnímáním zaměstnanců v oblasti přístupu řízení, který ředitel uplatňuje? Odpovědi na tuto otázku vycházejí z porovnání rozhovoru a výsledků dotazníkového šetření, kde bylo položeno celkem 5 otázek týkajících se řízení. Vnímání paní ředitelky a zaměstnanců je ve většině oblastí shodné. Obě strany vnímají, že paní ředitelka se snaží své zaměstnance vést, nikoliv řídit, uplatňovat demokratický styl a delegovat činnosti na ostatní zaměstnance. Oblast, kde se vnímání paní ředitelky a zaměstnanců lišilo, byla spoluúčast na rozhodování. Paní ředitelka má pocit, že všechny zaměstnance zahrnuje do rozhodovacího procesu, přesto pouze 19

respondentů s tímto výrokem souhlasilo. Ačkoliv je to více než polovina, paní ředitelka by měla dbát na oslovení všech zaměstnanců, aby se někdo necítil být vyřazen z kolektivu.

Druhá výzkumná otázka: Jaké personální činnosti jsou, z pohledu zaměstnanců, v mateřské škole Wonderland na nedostatečné úrovni?

Zaměstnanci nebyli spokojeni s adaptačním procesem. Podle většiny respondentů je velmi zmatečný a nový kolega si musí zapamatovat příliš mnoho informací najednou. Byla zde zmíněna i chybějící zpětná vazba přímo od paní ředitelky. Na základě těchto odchylek bylo navrženo opatření ke zlepšení, kde je doporučeno vytvoření nového adaptačního plánu na jeden měsíc a průběžné vedení konzultací paní ředitelkou s novým kolegou. Další personální činnost, která potřebuje změnu, je hodnocení. Paní ředitelka své zaměstnance hodnotí nadprůměrně, pomocí sebehodnotících dotazníků, ale chybí zde vzájemné hospitace zaměstnanců, o které by mělo zájem celkem 25 respondentů, což je většina. Navrženo bylo vypracování plánu vzájemných hospitací a to hlavně pro nově nastupující zaměstnance, kteří nemají zkušenosti. Personální činností, která je na velmi nízké úrovni, je vzdělávání zaměstnanců. Paní ředitelka zaměstnance v samostudiu nepodporuje ani finančně ani nehmotně a spoléhá na jejich vlastní zájem. Na základě těchto výsledků bylo navrženo zpracování vzdělávacího programu pro všechny zaměstnance, vypracování nového plánu investic pro získání více finančních prostředků pro vzdělávání zaměstnanců a uspořádat školení v mateřské škole, kterého se zúčastní všichni zaměstnanci za účelem vynaložit méně finančních prostředků.

Třetí výzkumná otázka: S jakými personálními činnostmi jsou zaměstnanci spokojeni?

Zaměstnanci jsou spokojeni v oblasti motivace, kde za nejlepší krok považují nově zavedený systém sebehodnocení. Zde je motivace jak finanční (odměny), tak slovní (zpětné vazby od paní ředitelky). Zaměstnanci jsou také velmi spokojeni s kolektivem mateřské školy, což je pravděpodobně následkem toho, že paní ředitelka s nimi vždy konzultuje nově nastupujícího kolegu. Někteří zaměstnanci uvedli, že si v práci našli dobré kamarády, se kterými se vídají i mimo pracovní dobu. Na vysoké úrovni je i personální činnost: získávání a výběr zaměstnanců, ze kterého vyplynulo, že téměř většina je s výběrovým řízením spokojena.

Na závěr praktické části byla navržena opatření ke zlepšení v personálních činnostech, se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni.

Z výsledků práce plyne, že mateřská škola má velmi silné a kladně hodnocené vedení, paní ředitelku, která klade velký důraz na aplikování vhodného přístupu ke svým podřízeným zaměstnancům a získává si tak svou důvěru. Personální činnosti zajišťuje především paní ředitelka ve spolupráci s paní zřizovatelkou a také ostatními zaměstnanci v managementu. Ve vybraných personálních činnostech, které byly vyhodnoceny jako nedostatkové by bylo na místě zvážit implementování některých navržených opatření a zároveň sledovat a kontrolovat jejich přínos. Bakalářská práce je přínosná pro mateřskou školu Wonderland.

Seznam použitých informačních zdrojů

VEBER, Jaromír, 2017. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1973. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Routledge. ISBN 9781136006890

TROJANOVÁ, Irena, 2014. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0591-3

SYSLOVÁ, Zora. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2., doplněné a aktualizované vydání. Praha: WoltersKluwer, 2015. *Řízení školy* (WoltersKluwer). ISBN 978-80-7478-859-8

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: UJAK. ISBN 978-80-86723-80-8

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER, 2012. *Kompetence řídících pracovníků ve školství*. Praha: WoltersKluwer Česká republika. *Řízení školy* (WoltersKluwer). ISBN 978-80-7357-899-2

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ, 2016. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: WoltersKluwer ČR. ISBN 978-80-755-2264-1

TROJANOVÁ, Irena. *Hodnocení učitelů: náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení*. Praha: WoltersKluwer, 2017. Řízení školy (WoltersKluwer). ISBN 978-80-7552-869-8

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0629-5

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Česká školní inspekce, *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání* [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: http://www.csicr.cz/html/2019/Kriteria_hodnoceni_2019_2020/html5/index.html?&locale=CSY&pn=23

BERGMANOVÁ, Veronika a Klára FUHRTNEROVÁ, 2019. *Školní vzdělávací program: Cesta životem* [online]. Praha [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.english-wonderland.cz/files/svp-2019-final.pdf>

Seznam příloh

Příloha 1: otázky k rozhovoru s paní ředitelkou.....	69
Příloha 2: otázky v dotazníkovém šetření	69

Seznam tabulek

Tabulka 1: vzdělávání pracovníků.....	24
---------------------------------------	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura malé mš	Obrázek 2: Organizační struktura větší mš..	11
Obrázek 3: organizační struktura.....		34

Seznam grafů

Graf 1: věk respondentů	40
Graf 2: dosažené vzdělání.....	40
Graf 3: délka praxe	41
Graf 4: spokojenost zaměstnanců s řízením	42
Graf 5: styly řízení.....	42
Graf 6: přístup ředitelky	43
Graf 7: delegování činností na ostatní zaměstnance.....	43
Graf 8: spoluúčast na rozhodování	44
Graf 9: nabídka práce	45
Graf 10: uvedení do mš první den nástupu.....	46
Graf 11: podpora v samostudiu	47
Graf 12: nabídka vzdělávacích kurzů	48
Graf 13: hospitační činnost.....	49
Graf 14: zájem o vzájemnou hospitační činnost.....	49
Graf 15: hodnocení mimi hospitační činnost.....	50
Graf 16: spokojenost s benefity	51

Graf 17: motivace	51
Graf 18: spokojenost s kolektivem mš	52

Příloha 1: otázky k rozhovoru s paní ředitelkou

1. Jaký přístup řízení uplatňujete? Snažíte se své zaměstnance spíše řídit nebo vést?
2. Delegujete některé činnosti na ostatní zaměstnance?
3. Jakým personálním činnostem věnujete nejvíce času a proč?
4. Máte zpracovaný adaptační plán pro nově nastupujícího zaměstnance?
5. Podporujete další vzdělávání zaměstnanců? Posíláte učitele na nějaké kurzy v rámci mateřské školy?
6. Myslíte si, že dostatečně hodnotíte své zaměstnance?
7. Jakým způsobem se snažíte upevňovat kolektiv?

Příloha 2: otázky v dotazníkovém šetření

1. Kolik Vám je let?
 - a) 18-20
 - b) 21-30
 - c) 31-40
 - d) Více než 40
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Střední škola s maturitou mimo obor
 - b) Střední pedagogická škola
 - c) Bakalářské studium v oboru
 - d) Bakalářské studium mimo obor
 - e) Magisterské studium v oboru
 - f) Magisterské studium mimo obor
3. Jak dlouhou praxi máte ve školství?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1-2 roky
 - c) 2-3 roky
 - d) 3-4 roky
 - e) 5 let a více

4. Jak jste spokojena s řízením mateřské školy?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
5. Jaký styl paní ředitelka uplatňuje?
- a) Direktivní
 - b) Demokratický
 - c) Liberální
6. Máte pocit, že Vás paní ředitelka spíše vede nebo řídí?
- a) Vede
 - b) Řídí
 - c) Nevím
7. Deleguje paní ředitelka některé činnosti na zaměstnance mateřské školy?
V případě, že ano, vypište.
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
8. Zahrnuje paní ředitelka své zaměstnance do rozhodování o některých záležitostech?
V případě, že ano, vypište.
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
9. Jak jste se dozvěděla o volném pracovním místě v mateřské škole?
- a) Inzerát na stránkách mš

- b) Doporučení přes známého
- c) Sociální síť
- d) Jiné

10. Jak probíhalo výběrové řízení s paní ředitelkou a jaká byla Vaše spokojenost?

11. Kdo Vás první den uvedl do koloběhu mateřské školy?

- a) Vedoucí učitel
- b) Paní ředitelka
- c) Třídní učitel
- d) Nikdo
- e) Jiné

12. Jak proběhla adaptace a jak jste byla spokojena?

13. Podporuje Vás paní ředitelka v samostudiu? Pokud ano, vypište. Pokud ne, měla byste zájem?

14. Účastníte se nějakých vzdělávacích kurzů v rámci mš? Pokud ano, vypište. Pokud ne, měla byste zájem?

15. Vykonává paní ředitelka hospitační činnost ve výuce? Pokud ano, jak často?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

16. Měla byste zájem o hospitační činnost mezi pedagogickými pracovníky?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Hodnotí paní ředitelka Vaší práci i mimo hospitační činnost? V případě, že ano, jakým způsobem?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

18. Jste spokojena s benefity, které mateřská škola nabízí? Vypište, jaké.

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

19. Motivuje Vás vedení mš k lepším výkonům? V případě, že ano, vypište.

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

20. Jste spokojena s kolektivem mateřské školy?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

21. Jaké zájmové akce pro vás vedení mš připravuje? Vypište.